

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIANA MICKOSZ RAVEDUTTI PAUL

**INFLUÊNCIA DOS ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E DAS PRESSÕES
INSTITUCIONAIS NA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

CURITIBA

2021

MARIANA MICKOSZ RAVEDUTTI PAUL

**INFLUÊNCIA DOS ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E DAS PRESSÕES
INSTITUCIONAIS NA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA**

**Interpretive schemes and institutional pressures influence on the strategies
definition of a financial institution**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do título de Mestre em Administração da
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(UTFPR).

Orientador: Prof. Dr. Márcio Jacometti.

CURITIBA

2021



[Atribuição – Uso não
Comercial](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Atribuição - Uso Não Comercial (BY-NC) - Permite que outros remixem, adaptem e criem obras derivadas sobre a obra licenciada, sendo vedado o uso com fins comerciais. As novas obras devem conter menção ao autor nos créditos e também não podem ser usadas com fins comerciais. Porém as obras derivadas não precisam ser licenciadas sob os mesmos termos desta licença.



**Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Curitiba**



MARIANA MICKOSZ RAVEDUTTI PAUL

**INFLUÊNCIA DOS ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E DAS PRESSÕES INSTITUCIONAIS NA
DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Organizações E Tecnologia.

Data de aprovação: 30 de Novembro de 2020

Prof Marcio Jacometti, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof Leonardo Tonon, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof Marcos De Castro, Doutorado - Universidade Estadual do Centro Oeste (Unicentro)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 30/11/2020.

À Deus e à minha família.

AGRADECIMENTOS

Fazendo uma breve reflexão de quem incentivou e caminhou comigo nesse período do Mestrado, me senti muito abençoada e grata.

E por isso primeiro preciso agradecer à Deus porque com certeza foi Ele quem mais me escutou nos momentos difíceis. E que não foram poucos.

Agradeço de coração meu marido, Humberto, que é o meu maior incentivador e melhor companheiro que a vida me deu. Sempre de bom humor, prestativo e otimista. Obrigada, amor.

À paciência dos meus filhos, Otávio e Felipe, que mesmo sem entender a importância que o Mestrado tem na minha vida, estiveram sempre do meu lado. Quantas vezes dormiram do meu lado enquanto eu estava no notebook ou até mesmo lendo. “Mãe, por que você faz mestrado?” “Mãe, quando termina o mestrado?” Estou tentando entender por que eles me prometeram uma festa quando acabasse o Mestrado.

Agradeço minha família, em especial meus pais Carmem e Homero, pelo amor e incentivo e, é claro, pela compreensão e carinho de cuidar das minhas maiores preciosidades, Otávio e Felipe, enquanto eu escrevia essa dissertação.

Acredito que nada nessa vida é por acaso e meu orientador, prof. Dr. Márcio Jacometti, é prova disso. Antes de entrar no mestrado eu já queria que ele fosse meu orientador só de ver a descrição dele na página do Programa do Mestrado. E toda minha intuição estava certa, ele é um ser iluminado, sábio em suas palavras, orientador como a própria palavra designa. Obrigada pela confiança, por caminhar comigo nessa jornada e deixar tudo mais leve.

Às minhas amigas mestres, Iviane Kuchpil e Josiane Klettenberg, que me incentivaram muito no começo da caminhada. Por alertar das dificuldades e, mesmo assim, inspirar.

À Stephanie Daher, minha amiga, sócia e irmã de alma, agradeço o nosso encontro. Mais uma vez Deus colocando pessoas especiais no meu caminho e mudando o curso da minha vida. Você me faz ver as coisas por outras perspectivas. Obrigada.

Às amigas Aline, Herminda e Rafa que se tornaram amigas tão especiais e sempre com uma palavra de incentivo.

À minha amiga Maria pelas incontáveis orações que eu pedi.

Ao meu amigo Lucas, que me socorreu no final do mestrado, me deu apoio e me fez rir quando eu queria chorar.

Aos professores Francis, Leonardo, Giovanna e Rene que foram professores excepcionais. Obrigada pela transformação e crescimento.

E à minha psicóloga Lizete que me acompanha e ajuda a me construir ou desconstruir da melhor forma.

Agradeço a todos de coração.

Observar o tempo e o movimento da natureza nos faz ter certeza sobre os infindáveis ciclos da vida.

Os ciclos curtos, como a manhã, o dia, as estações, o ano, a década, os séculos. Independente da duração, **a única certeza que temos é a da instabilidade.**

Coisas vão morrer e nascer, ficarem bonitas, feias, fora de moda, mais baratas, mais caras, escassas, abundantes.

O ciclo é uma das primeiras imagens que encontramos no livro de ciência em qualquer série.

Engraçado pensar que na prática temos tanta dificuldade de vivê-los.

Afinal, **a próxima etapa em algum momento vai ser a etapa anterior.**

Temos exatas mesmas quantidades de inícios e fins.

E o que começa terminará em algum momento. Sabendo disso seria mais fácil aceitar todos eles, ao invés de dispô-los em uma evolução qualitativa.

Afinal, não é o ciclo um fim em si mesmo?

DAHER, Stephanie.

RESUMO

PAUL, M. M. R. **Influência dos esquemas interpretativos e das pressões institucionais na definição de estratégias de uma instituição financeira.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2020.

A presente pesquisa tem por objetivo analisar como os esquemas interpretativos de dirigentes do nível estratégico e as pressões institucionais afetaram a definição de estratégias de uma Instituição Financeira (IF), no período de 2016 a 2019, no contexto institucional contemporâneo da digitalização bancária. Este contexto envolve a transformação digital e as mudanças no comportamento dos consumidores com foco em soluções digitais, experiência e satisfação do cliente e influência exercida por outros consumidores. As interações nesse contexto passam por novos canais de relacionamento, reestruturação dos pontos tradicionais de atendimento, *site*, aplicativos e mídias sociais. As organizações tradicionais enfrentam as mudanças com concorrentes nascidos no atual contexto, como *fintechs* e bancos digitais, naturalmente adaptados, necessitando promover mudanças institucionais importantes num curto espaço de tempo para assegurar sua sustentabilidade, rentabilidade e conseqüente perenidade. Para a promoção destas mudanças, a partir de estratégias definidas pelos dirigentes da instituição, levou-se em conta seus esquemas interpretativos, definidos como crenças/valores e interesses, e de que forma essa interpretação do contexto institucional afetou a definição de tais estratégias. A metodologia utilizada foi o estudo de caso único descritivo e qualitativo, aplicado mediante o uso das técnicas de pesquisa: análise de conteúdo temática de entrevistas semiestruturadas realizadas com os dirigentes da instituição financeira e análise documental prévia dos relatórios anuais divulgados para os acionistas e público de interesse e outros documentos, no período analisado. As pressões institucionais foram identificadas e o ambiente institucional teve predominância em relação ao técnico. Essas pressões foram classificadas pelo tipo de isomorfismo e os padrões coercitivo e mimético se destacaram. Os resultados obtidos mostraram que os esquemas interpretativos dos dirigentes da IF são homogêneos e aderentes com as estratégias divulgadas pela instituição, priorizando a experiência do cliente com seu perfil contemporâneo, simplificação e modernização da estrutura e dos processos, atendimento do cliente com soluções completas e uma gestão mais participativa. As crenças/valores foram agrupadas em macro áreas simplificando a análise da relevância entre elas. Os interesses se relacionaram claramente com a intenção de manter a instituição em um caminho de crescimento, transformação e otimização de seus resultados. O corpo dirigente acredita que a IF tem plena capacidade para promover a transformação necessária, mas esbarra em dificuldades para mudança cultural, falta de velocidade em dar respostas e grande influência do governo como controlador. A principal contribuição deste trabalho foi propor um novo olhar para o agrupamento de crenças/valores de acordo com o foco ou macro áreas, pois podem revelar uma distribuição e relevâncias diferentes daquelas observadas individualmente.

PALAVRAS-CHAVE: Transformação Digital; Esquemas Interpretativos; Estratégias; Pressões Institucionais.

ABSTRACT

PAUL, M. M. R. **Influência dos esquemas interpretativos e das pressões institucionais na definição de estratégias de uma instituição financeira.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2020.

This research aims to analyze how the interpretative schemes of leaders at the strategic level and institutional pressures affected the definition of strategies of a Financial Institution, in the period from 2016 to 2019, in the contemporary institutional context of bank digitization. This context involves digital transformation and changes in consumer behavior with a focus on digital solutions, customer experience and satisfaction and influence exerted by other consumers. The interactions in this context go through new relationship channels, restructuring of traditional service points, website, applications and social media. Traditional organizations face changes with competitors born in the current context, such as fintechs and digital banks, naturally adapted, needing to promote important institutional changes in a short period of time to ensure their sustainability, profitability and consequent continuity. To promote these changes, based on strategies defined by the leaders of the institution, their interpretative schemes, defined as beliefs/values and interests, were taken into account, and how this interpretation of the institutional context affected the definition of such strategies. The methodology used was a single descriptive and qualitative case study, applied through the use of research techniques: thematic content analysis of semi-structured interviews carried out with the directors of the financial institution and prior documentary analysis of the annual reports released to shareholders and the public of interest and other documents, in the analyzed period. Institutional pressures were identified, and the institutional environment was predominant over the technical one. These pressures were classified by the type of isomorphism and the coercive and mimetic patterns stood out. The results obtained showed that the IF managers' interpretative schemes are homogeneous and adherent to the strategies disclosed by the institution, prioritizing the customer experience with its contemporary profile, simplification and modernization of the structure and processes, customer service with complete solutions and a more participatory management. The beliefs/values were grouped into macro areas, simplifying the analysis of relevance between them. The interests were clearly related to the intention of keeping the institution on a path of growth, transformation and optimization of its results. The governing body believes that the IF has the full capacity to promote the necessary transformation, but comes up against difficulties for cultural change, lack of speed in giving answers and great influence of the government as controller. The main contribution of this work was to propose another look at the grouping of beliefs/values according to the focus or macro areas, as they may reveal a distribution and relevance different from those observed individually.

KEYWORDS: Digital Transformation; Interpretive Schemes; Strategies; Institutional Pressures.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Categorias Analíticas	32
Figura 2 - Desenvolvimento da Análise de Conteúdo Temática.....	38
Figura 3 - Percorso Metodológico	40
Figura 4 - Resumo dos Esquemas Interpretativos e das Pressões Institucionais sobre as ERs	78
Figura 5 - Resumo dos Esquemas Interpretativos e Pressões Institucionais sobre as EAs.....	83
Figura 6 - Resumo dos Esquemas Interpretativos e Pressões Institucionais sobre as EMs	87
Figura 7 - Resumo das Pressões Institucionais e Esquemas Interpretativos	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ambiente: Institucional e Técnico.....	51
Tabela 2 - Pressão Isomórfica: Coercitiva, Mimética e Normativa	51
Tabela 3 - Agente: Sociedade, Governo, Concorrência/Mercado, Órgãos Reguladores	52
Tabela 4 - Frequência das Crenças/Valores	54
Tabela 5 - Frequência acumulada por categoria de Crença/Valor	55
Tabela 6 - Frequência dos Interesses	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As Escolas de Estratégia	28
Quadro 2 - Acepção de Crenças/Valores pelos Dirigentes com foco no Cliente.....	56
Quadro 3 - Acepção de Crenças/Valores pelos Dirigentes com foco em Inovação e Tecnologia.....	57
Quadro 4 - Acepção de Crenças/Valores pelos Dirigentes com foco em Gestão	60
Quadro 5 - Acepção de Crenças/Valores pelos Dirigentes com foco no Mercado	63
Quadro 6 - Acepção dos Interesses pelos Dirigentes	64
Quadro 7 - Esquemas Interpretativos e Pressões Institucionais sobre as ERs.....	75
Quadro 8 - Esquemas Interpretativos e Pressões Institucionais sobre as EAs	80
Quadro 9 - Esquemas Interpretativos e Pressões Institucionais sobre as EMs	84

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Sigla	Significado
AE	Arquitetura Estratégica
APP	Aplicativo
BC	Banco Central do Brasil
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Index</i>
EA	Estratégia de Atividade
EM	Estratégia de Mercado
ER	Estratégia de Resultado
EUA	Estados Unidos da América
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IF	Instituição Financeira
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PF	Pessoa Física
PIB	Produto Interno Bruto
PJ	Pessoa Jurídica
Proagro	Programa de Garantia da Atividade Agropecuária
RSAE	Responsabilidade Socioambiental Empresarial
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Formulação do Problema de Pesquisa	18
1.2	Objetivos da Pesquisa	18
1.3	Justificativa Teórica e Prática	19
1.4	Estrutura da Dissertação	20
2	BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	22
2.1	Pressões Institucionais	22
2.2	Esquemas Interpretativos	25
2.3	Estratégias Organizacionais	27
3	METODOLOGIA	31
3.1	Especificação do Problema	31
3.1.1	Apresentação das Perguntas de Pesquisa	31
3.1.2	Apresentação das Categorias Analíticas	32
3.1.2.1	Definições constitutivas e operacionais	32
3.1.3	Definição de Outros Termos Relevantes	34
3.2	Delimitação e Delineamento da pesquisa	35
3.2.1	População e Amostra	35
3.2.2	Delineamento e Etapas da Pesquisa	35
3.2.3	Procedimentos de Coleta de Dados	36
3.2.4	Procedimentos de Tratamento de Dados e Análise das Entrevistas	36
3.2.5	Facilidades e Dificuldades na Coleta e Tratamento dos Dados	41
3.2.6	Limitações da Pesquisa	41
3.3	Aspectos éticos envolvidos na condução da pesquisa	42
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1	A Situação em Estudo: contexto de reestruturação do trabalho no setor bancário e a transformação digital	43
4.2	Pressões Institucionais sobre a IF	44
4.2.1	Reestruturação Produtiva no Setor Bancário	44
4.2.2	Digitalização Bancária e a Transformação Digital	46
4.2.3	Pressões Institucionais Declaradas pelos Dirigentes da IF	51
4.3	Esquemas Interpretativos da IF	54
4.3.1	Crenças/Valores da IF	54
4.3.2	Interesses da IF	64
4.4	Estratégias Deliberadas pela IF	67
4.4.1	Panorama Geral dos Relatórios de 2016, 2017 e 2018	68
4.4.2	Estratégias de Recursos (ERs)	69
4.4.3	Estratégias de Atividades de Produtos e Serviços (EAs)	71
4.4.4	Estratégias de Mercado (EMs)	73

4.5	Análise da influência dos Esquemas Interpretativos e das Pressões Institucionais na definição de estratégias da IF	75
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
	REFERÊNCIAS.....	92
	APÊNDICE 1 – Roteiro de Entrevistas.....	97

1 INTRODUÇÃO

A sociedade passa atualmente um período pós-digital. A presença da tecnologia digital é abrangente e está incorporada à vida das pessoas (LONGO, 2014). Nesse processo de mudança, o comportamento do consumidor mudou significativamente. Enquanto antes era suficiente para uma empresa saber a idade, o sexo e a localização geográfica para atraí-lo, hoje é importante entender como essas pessoas pensam, agem, o que querem, do que gostam e o que buscam. Da mesma forma, os meios de comunicação disponíveis para alcançar o cliente são muito mais abundantes e diversificados. "Pessoas diferentes consomem um mesmo produto por razões diferentes" (MORAIS, 2018, p. 135); e consomem através de canais diferentes. Por conta dessa nova relação do consumidor com os produtos e serviços, surgem diversas formas de interação entre consumidores e fornecedores.

Assim como em outras áreas, o setor bancário está sendo bastante afetado por essas mudanças. Não é a primeira vez que isso ocorre. Outras revoluções já afetaram o setor, como a ocorrida entre as décadas de 1980 e 1990. Nesse período, a expansão da informática e automatização de processos, adoção de novos modelos de gestão, mudanças no conceito de atendimento e foco em eficiência (ALVES, 2005) mudaram significativamente a estrutura das organizações financeiras. As transformações no ambiente pressionaram estas instituições a adaptarem-se e é isso que está ocorrendo novamente com o movimento de transformação digital. Fica evidente a necessidade de adoção de estratégias que levem em consideração o que o cliente deseja e toda complexidade das novas estruturas organizacionais, meios de comunicação e perfis de consumo da sociedade contemporânea. Este ambiente complexo exige a elaboração de uma estratégia dinâmica e adaptável, mas que consiga definir produtos e serviços simples e acessíveis ao consumidor.

Os autores Hamel e Prahalad (1995) fazem uma combinação da palavra arquitetura com diversas funções dentro de uma empresa, "arquitetura financeira", "arquitetura de informação", "arquitetura social" e "arquitetura estratégica". Um arquiteto, na sua essência, precisa ser um idealizador e ser capaz de dar vida aos sonhos, pois "[...] o futuro não precisa apenas ser imaginado, precisa ser construído" (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 123). Assim, a arquitetura estratégica (AE) é um mapa que mostra e prospecta caminhos para se chegar aos objetivos empresariais;

e as rotas específicas só aparecem quando se planejam ações estratégicas. Os autores destacam cinco critérios importantes para saber se uma empresa possui uma AE: capacidade de previsão, fôlego, singularidade, consenso e capacidade de ação. Um grande desafio é interpretar o que é o futuro. E “[...] chegar ao futuro é um processo de aproximação sucessiva” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 141). Assim, a AE deve ser interpretada como um trabalho em andamento, pois à medida que se desenvolve e avança, adquire mais experiência e *insights* para aprimorar a “arquitetura estratégica” ou simplesmente o planejamento estratégico.

Para realizar um planejamento estratégico com foco nesse novo cenário empresarial e do novo consumidor, não existe receita ou fórmula, e sim muita dedicação e acompanhamento constante do mercado. Afinal, as ferramentas de divulgação são as mesmas para todas as empresas (por exemplo: televisão, mídia impressa, eventos sociais, internet, redes sociais, etc.), sendo que o que muda é a estratégia de adequar o conteúdo ao público de interesse. Na elaboração da estratégia deve-se estar atento ao comportamento do consumidor, suas atividades, seus hábitos, premissas, valores, expectativas e aquilo que mais levam em consideração ao tomar suas decisões de consumo, reforçando que o processo de planejamento estratégico está muito mais ligado a filosofar, pensar, imaginar e entender do que uma ação mecanizada (MORAIS, 2018).

Esse papel de orientação da organização para o futuro depende de seus gestores e sua visão do ambiente. Nesse contexto, torna-se importante considerar os esquemas interpretativos dos dirigentes, cujo conjunto de ideias, valores e crenças afetam às estruturas e sistemas em uma organização (FERNANDES; MACHADO-DA-SILVA, 1999; HININGS; GREENWOOD, 1988; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999), comprometendo de forma positiva ou não a definição de estratégias para os cenários futuros.

Segundo Takahashi e Cunha (2005), as pressões institucionais, decorrentes das relações sociais, passam pela interpretação dos gestores das organizações que promovem ações e que originam mudanças internas, buscando sua sobrevivência a longo prazo. Para Ranson, Hinings e Greenwood (1980), os esquemas interpretativos definem o mapa cognitivo que registra as experiências do ator com o mundo e como esse ator compreende esse mundo. Logo, os esquemas

interpretativos denotam os valores e os interesses que dão validade e legitimidade a uma estrutura organizacional (BARTUNEK, 1984).

Assim, o foco principal deste trabalho é verificar de que forma os esquemas interpretativos de dirigentes de uma determinada instituição financeira afetaram as estratégias definidas para enfrentar e adaptar a organização ao cenário contemporâneo de transformação digital, no intervalo entre os anos 2016 e 2019.

1.1 Formulação do Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa proposto neste estudo está baseado na contextualização realizada na introdução, bem como nos demais tópicos desta dissertação:

Como os esquemas interpretativos de dirigentes do nível estratégico e as pressões institucionais afetaram a definição das estratégias da Instituição Financeira (IF) no período de 2016-2019, no contexto institucional contemporâneo da digitalização bancária?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Assim, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como os esquemas interpretativos de dirigentes bancários e as pressões institucionais afetaram a definição das estratégias da Instituição Financeira, no período de 2016-2019, no contexto contemporâneo da digitalização bancária.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Descrever o contexto institucional contemporâneo nacional no qual a IF está imersa e identificar as pressões institucionais decorrentes;
- Identificar os esquemas interpretativos do grupo estratégico da IF, no período considerado pela pesquisa;
- Identificar as estratégias definidas pela IF, no período em análise;
- Analisar como se relacionam os esquemas interpretativos dos dirigentes investigados e as pressões institucionais com as estratégias definidas pela Instituição Financeira, no período de 2016-2019.

1.3 Justificativa Teórica e Prática

A evolução tecnológica e a necessidade da sociedade por agilidade e praticidade têm impactado diretamente os novos hábitos de consumo, alterando naturalmente o comportamento de compra das pessoas. As organizações precisam acompanhar essas mudanças e para isso é importante definirem estratégias coerentes e sustentáveis neste novo cenário competitivo. Por isso, a experiência do cliente passou a ter foco diferenciado nas organizações.

Neste ambiente de transformação digital, muitas *fintechs*¹ e bancos digitais entraram no mercado para competir com os bancos tradicionais, o que impactou significativamente as estratégias desses grandes grupos. Observar as mudanças de estratégia nessas instituições financeiras, motivadas em grande parte pelo cenário atual da digitalização e do novo posicionamento do consumidor, provoca o questionamento de como a visão do ambiente pelos dirigentes dessas instituições tradicionais determina ou influencia o planejamento estratégico. A importância das crenças, valores e interesses nesse redirecionamento das estratégias foi a motivação para a escolha do tema, aliando interesses pessoais, acadêmicos e profissionais².

O mercado de trabalho atual possui diversas gerações (*baby boomer*, geração X, Y, Z e W) trabalhando simultaneamente, o que faz com que mesmo internamente, existam pressões por adequações e mudanças (COMAZZETTO *et al.*, 2016). Cada indivíduo possui suas crenças, valores e interesses, que juntos formam o conceito de esquemas interpretativos (SARAIVA JR.; CRUBELLATE, 2012).

Esses esquemas interpretativos são característicos de cada instituição, mesmo inseridas num contexto institucional e sujeitas a forças isomórficas. Eles são legitimados pelos integrantes da estrutura, mas precisam acompanhar as mudanças impostas pelo ambiente sob pena de perder legitimidade e até mesmo conduzir a organização ao declínio.

¹ O termo *Fintech* é resultado da união das palavras '*Finacial*' (financeiro) e '*Technology*' (tecnologia). Em geral, as *Fintechs* são *startups* que desenvolvem inovações tecnológicas voltadas para o mercado financeiro. (Fonte: <https://www.conexaofintech.com.br/fintech/o-que-e-fintech/>, Acesso em: 02 jun. 2019).

² A pesquisadora atuou por onze anos dentro de uma organização bancária e após a qualificação da dissertação se desligou para seguir carreira relacionada com estudo de comunicação e estratégia.

Assim, estudar de que forma os esquemas interpretativos de dirigentes afetam as estratégias de uma empresa no contexto contemporâneo é importante para que se possa compreender a influência desses esquemas nos resultados obtidos. Com o bom entendimento desses conceitos, os gestores podem reposicionar a empresa para alcançar seus objetivos (reorientação estratégica), de forma mais imediata e ajustar o ambiente interno para perpetuar comportamentos, atitudes e visões mais adequadas ao tipo de reação que se deseja.

Já na área acadêmica, o estudo vai ampliar a base de dados acerca do assunto, baseado em um importante segmento de negócios, mas não limitado a ele, de modo a corroborar com outros estudos empíricos já realizados, como por exemplo a dissertação “Esquemas Interpretativos e Estratégias Institucionais: Estudo de Caso em um Sistema de Cooperativas de Crédito”, de Saraiva Jr. (2010); os artigos: “O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus”, de Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) e “Teoria da Estruturação e Esquemas Interpretativos: contribuições à análise organizacional”, de Takahashi e Cunha (2005).

Outra contribuição empírica importante diz respeito ao caso em si, que poderá servir como comparação a outras instituições financeiras similares, diante deste contexto atual de intensa digitalização bancária, conforme prevê Yin (2015), e ainda para comparações de outras organizações sujeitas a um ambiente em constante transformação.

1.4 Estrutura da Dissertação

A estrutura da presente dissertação está dividida em cinco capítulos, conforme segue:

1. No primeiro capítulo, tem-se a introdução. Neste item, há a formulação do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos da pesquisa e as justificativas teórica e prática.
2. O segundo capítulo apresenta o quadro teórico de referência, o qual faz menção aos principais autores estudados no contexto da reestruturação produtiva no setor bancário, na definição de estratégias e esquemas interpretativos.

3. No terceiro capítulo, está estruturada a metodologia da pesquisa. Neste item, há a especificação do problema, delineamento da pesquisa, técnicas de coleta e análise dos dados, além das limitações e aspectos éticos envolvidos na condução da pesquisa.
4. O quarto capítulo discorre sobre a análise dos dados do caso, identifica os esquemas interpretativos e as estratégias definidas pela Instituição Financeira estudada, levando em conta as pressões do contexto institucional da digitalização bancária.
5. O capítulo cinco apresenta as considerações finais da pesquisa, os objetivos atingidos, bem como contribuições para os estudos organizacionais e possibilidades de pesquisas futuras.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Pressões Institucionais

De acordo com Scott (1991), a contribuição mais importante da teoria institucional no estudo das organizações é, possivelmente, redefinir o conceito de ambiente organizacional. Modelos de sistemas abertos adotados nos anos 1960 ressaltaram a importância de fatores provenientes do ambiente para criação e sustentação das estratégias das organizações. Inicialmente o foco estava em fatores técnicos (SOUZA, 2004), mas o trabalho de Meyer e Rowan (1977) chama a atenção para outros fatores como crenças, regras e papéis capazes de criar impacto sobre as organizações. O ambiente é então dividido entre técnico e institucional, sendo o primeiro definido como aquele que envolve fatores econômicos e tecnológicos, enquanto o segundo envolve questões sociais.

Ainda, segundo Scott (1992), é possível definir vários contextos institucionais, uma vez que as convicções culturais variam não apenas entre as sociedades, mas também entre setores organizacionais. Os contextos institucionais podem ser criados por um grupo de organizações que detém o controle de recursos e a autoridade, ou ainda por influência do Estado, de ocupações profissionais, de sindicatos e associações comerciais. Todas as organizações, segundo Scott (1992), em maior ou menor grau, sofrem influência de dois ambientes: o técnico e o institucional.

O ambiente técnico é caracterizado pela troca de bens e serviços, onde o critério de avaliação é a eficiência organizacional; enquanto o ambiente institucional diz respeito as regras e as práticas necessárias para a obtenção de legitimidade organizacional. Como exemplo, indústrias tendem a se orientar mais pelo ambiente técnico, já que são avaliadas em termos da quantidade e da qualidade de bens produzidos; por outro lado, bancos precisam atribuir importância tanto ao ambiente técnico como ao institucional, uma vez que este tipo de organização sofre pressões econômicas e sobre a adequação dos processos organizacionais às pressões sociais (SCOTT, 1995). Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (2010), os ambientes técnico e institucional devem ser visualizados em diversos níveis de análise: local, regional, nacional e internacional, pois os dirigentes definem estratégias de acordo com o contexto ambiental de referência. Como há vários níveis de referência, uma

organização de sucesso no contexto nacional, pode encontrar dificuldades, quando submetida a outro contexto mais abrangente.

As organizações estão inseridas em contextos institucionais que agrupam àquelas com realidades semelhantes e que interagem com maior frequência, resultando em maior homogeneidade ou padronização em suas estruturas (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Essa definição faz parte da teoria institucional que pode ser definida como o resultado da convergência de estudos de Ciência Política, Sociologia e Economia que descrevem o conceito de instituição, abordando padrões de comportamento, normas, valores, crenças e pressupostos e onde estão inseridos indivíduos, grupos e organizações (GONÇALVES, 2007).

O próprio conceito de "instituição" é discutido há décadas em estudos sociológicos e organizacionais, sendo considerado ainda controverso em relação a conceituação teórica e aplicação prática (PECI, 2006). Segundo a autora, Hughes é um dos pioneiros na definição de instituição que seria, para ele, um empreendimento social implementando de maneira esperada e permanente. A autora defende que, de fato, o estudo das instituições é algo que acompanha as mudanças sociais, mesmo que as ações de transformação ocorram em um ambiente de formas sociais bem estabelecidas.

Os primeiros estudos nesta área utilizavam um conceito mais impositivo de instituições, dedicando-se às causas que estariam transformando práticas e padrões em instituições. Ou seja, que fariam com que as organizações obtivessem legitimidade na sociedade e se mantivessem competitivas no ambiente de negócios (PECI, 2006). Carvalho, Vieira e Lopes (1999) indicam Philip Selznick como precursor da abordagem institucional, ao interpretar as organizações como resultado estruturado de ação racional que, sujeitos às pressões do ambiente social, transformam-se em sistemas orgânicos. Dessa forma, passam pela institucionalização que seria o processo através do qual "os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizativas". De toda forma, os estudos institucionais se concentram na relação das organizações com seu ambiente, tratado de forma mais abrangente (PECI, 2006).

A teoria institucional clássica carrega a abordagem sociológica de Selznick enquanto a nova teoria institucional busca contribuir para o campo dos estudos

organizacionais. O construtivismo social presente na nova teoria institucional é apontado como a principal diferença entre elas (PECI, 2006).

Todas essas organizações estão sujeitas a ambientes de certo modo parecidos, enfrentando pressões semelhantes, sejam econômicas, políticas, concorrenciais, tecnológicas, sociais ou culturais. São pressões institucionais que conduzem as organizações a uma condição de isomorfismo. De acordo com DiMaggio e Powell (2005, p. 76):

O conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o de 'isomorfismo'. Na descrição de Hawley (1968), o isomorfismo constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Na esfera populacional, tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas na direção de uma compatibilidade crescente com as características do ambiente; o número de organizações em uma população é função da capacidade de sustentação do ambiente; e a diversidade de configurações organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental.

Segundo DiMaggio e Powell (2005), existem três tipos de isomorfismo: (i) coercitivo, o qual “representa as pressões pela conformidade, exercidas por meio de padrões, regulamentos e assemelhados”; (ii) mimético, o qual é resultante da imitação, principalmente dos concorrentes bem-sucedidos; e o (iii) normativo que deriva principalmente da profissionalização.

Assim, o crescimento e a evolução das organizações são diferentes, de acordo com a influência do contexto institucional na qual elas estão imersas (GRANOVETTER, 1985). Entretanto, de acordo com Gonçalves (2007), elas não estão atadas quanto à capacidade de agência, possibilitando a adoção de estratégias distintas com resultados igualmente divergentes, diante de um mesmo contexto.

Nessa abordagem, a interpretação da realidade guia a estrutura da organização para uma transformação baseada na aceitação ou adequação ao que se espera e valoriza dessa organização, e não mais somente pela produtividade, eficiência ou eficácia. A estrutura deixa de significar as ações e passa a se justificar por elas. Passa a ser resultado de um conjunto de ações e entendimentos. As mudanças podem ocorrer como ajustamento ou reorientação sendo mais comum o primeiro. O ajustamento passa pela tendência mais natural de interpretação dentro de um modelo cognitivo já estabelecido. Já a reorientação está mais associada a

mudanças consideradas disruptivas que tendem a ser adiadas pela resistência natural à mudança, tradição e considerações sobre custos (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

Desta forma, as pressões institucionais podem ser entendidas como uma combinação de fatores técnicos e institucionais que podem afetar ou não os esquemas interpretativos dos dirigentes de uma organização para que eles definam estratégias tanto deliberadas como emergentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

2.2 Esquemas Interpretativos

De acordo com Giddens (2009, p. 3), “[...] ser um ser humano é ser um agente intencional, que tem razões para suas atividades e também está apto, se solicitado, a elaborar discursivamente essas razões (inclusive mentindo a respeito delas)”. De qualquer forma, as consequências dessas ações, sejam intencionais ou não, são consideradas eventos que só ocorreram porque de alguma forma a ação foi realizada. Caso o agente tivesse atuado de forma diferente, as consequências certamente seriam outras. Ao pensar que quanto mais uma ação se distancia no tempo e no espaço do contexto original, menos provável que essa consequência seja intencional. O conceito de esquemas interpretativos deriva da teoria de estruturação de Giddens, a qual baseia-se na premissa de que o dualismo subjetivismo-objetivismo tem que ser reconceituado como dualidade – a dualidade da estrutura (GIDDENS, 2009), ou seja, a ideia de que as estruturas sociais fazem a ação social possível e, ao mesmo tempo, a ação social cria as muitas estruturas.

Giddens (2009) substitui a dicotomia de indivíduo e sociedade por uma dinâmica existente entre agência e estrutura. A agência é a capacidade dos agentes realizarem uma ação, é o fazer. As estruturas “[...] são as regras e recursos, ou conjunto de relações de transformação, organizados como propriedades de sistemas sociais” (GIDDENS, 2009, p. 29). Só é possível existir estrutura à medida que a ação do agente se realiza. É na agência que a estrutura ganha vida.

Uma das modalidades da estruturação, que são os esquemas interpretativos, é conceituado pelo autor como sendo “os modos de tipificação incorporados aos estoques de conhecimento dos atores, aplicados reflexivamente na sustentação da comunicação” (GIDDENS, 2009, p. 34). A proposta de racionalização da ação ou a

ação reflexiva monitorada é interessante para o agente, pois dessa forma, ele teria uma consciência plena de como executar sua ação em uma estrutura específica e seria uma forma de tentar controlar as consequências de suas ações. De acordo com Takahashi e Cunha (2005), quando os indivíduos recebem um estímulo, eles primeiro interpretam-no e, então, elaboram suas respostas.

As diferenças na capacidade de planejamento estratégico dos gestores destas estruturas decorrem de uma diferente interpretação da realidade enfrentada pelas organizações. Esta interpretação e suas consequências para definição de estratégias, podem ser compreendidas por meio do conceito de esquemas interpretativos dos agentes.

Segundo Hinings e Greenwood (1988), esquema interpretativo se refere ao conjunto de crenças/valores e interesses compartilhados pelos membros de uma organização, que operam como quadros de referência para ação organizacional, fundamentando as estratégias estabelecidas ao longo do tempo. Segundo Deal e Kennedy (1982), as crenças e valores dos agentes afetam a estrutura da organização, bem como as estratégias definidas por ela, a partir de prioridades observadas e percebidas, criando uma imagem que se deseja transmitir da organização frente ao ambiente.

Hinings e Greenwood (1988) apontam, ainda, que crenças/valores e interesses atuam como catalisadores do processo de mudanças ou mantêm a inércia nas organizações. A ação organizacional tomada com base na interpretação que se tem do contexto ambiental não se dá somente a partir das crenças e dos valores compartilhados, mas também os interesses dos grupos que sustentam o poder na organização e que sustentam a sua interpretação perante os demais grupos e, conseqüentemente, mantêm ou incrementam o acesso a recursos escassos.

O conjunto de ideias, valores/crenças e interesses que dão ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização são definidos por esquemas interpretativos (GREENWOOD; HININGS, 1988; HININGS; GREENWOOD, 1988; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993). Ao construir e elaborar as estratégias de uma organização, os esquemas interpretativos devem ser vistos como tendo um papel fundamental em diversos aspectos, pois interferem na visão de mundo, base da estratégia, e interferem inclusive na sua formulação através dos vieses cognitivos.

Outros fatores também têm influência, como a natureza política e até mesmo o acaso (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Os esquemas interpretativos são próprios de cada organização. Por mais que o campo organizacional e as forças isomórficas produzam uma tendência de “padronização” das estruturas e das ações organizacionais para um determinado grupo, os esquemas interpretativos garantem que haja diversidade na reação ao ambiente. (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

Além de provocar reações nas organizações, as pressões ambientais podem modificar os esquemas interpretativos vigentes, pois eles podem mostrar-se inadequados e sem suporte ambiental. Ao ter sua adequação questionada para o novo contexto, favorecem o aparecimento de novos líderes com melhor resposta ao ambiente (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993). Barr, Stimpert e Huff (1992) acreditam que os esquemas interpretativos dos dirigentes precisam ser atualizados em consonância com as mudanças no ambiente. Caso os dirigentes não consigam adequar seus esquemas interpretativos em tempo, podem conduzir a organização ao declínio, pois tais dirigentes perdem a capacidade de perceber ameaças, problemas e oportunidades; e passariam a tomar decisões incoerentes ou inócuas no novo contexto.

2.3 Estratégias Organizacionais

O conceito de estratégia é utilizado pelas organizações militares há muitos séculos, porém chegou às organizações empresariais somente no século XX. Enquanto na área militar significa realizar seus objetivos para superar um oponente que fica impedido de realizar os seus, no contexto geral, estratégia é uma forma de enfrentar um desafio ou atingir objetivos (MAXIMIANO, 2009; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Segundo Porter (1999, p. 63), estratégia é “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia”. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), definir estratégia não é trivial, principalmente quando se tem dez escolas com perspectivas diferentes de construção do processo da estratégia, conforme mostra o Quadro 1.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) propõem cinco definições de estratégia: (1) que se trata de um plano, uma direção, um caminho a seguir; (2) estratégia é um padrão, ou seja, coerência em comportamento ao longo do tempo (ARAÚJO; EASTON, 1996); (3) estratégia também pode ser uma posição, como a localização de determinados produtos em alguns mercados; (4) como também pode ser definida como perspectiva, sendo a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; e (5) a última de que estratégia é um truque, quando uma empresa realiza algo específico para driblar o concorrente. Assim, para o autor, tem-se cinco definições e dez escolas de pensamentos. Ao longo do tempo, as organizações mudam o processo de estratégia e com isso podem transitar entre diferentes escolas de pensamento e definições.

Quadro 1 - As Escolas de Estratégia

Escola de Pensamento	Lógica estratégica
Escola do Design	Formulação de estratégia como um processo de <i>concepção</i>
Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo <i>formal</i>
Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo <i>analítico</i>
Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo <i>visionário</i>
Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo <i>mental</i>
Escola do Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo <i>emergente</i>
Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de <i>negociação</i>
Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo <i>coletivo</i>
Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo <i>reativo</i>
Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de <i>transformação</i>

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), a formulação da estratégia está atualmente mais relacionada à maneira como uma organização responde ao ambiente e não somente pelo princípio de ação racional. Desta forma, a estratégia tornou-se um conceito que inclui tanto escolha como adaptação ambiental. A construção da estratégia organizacional tem então característica dinâmica sendo influenciada pelo ambiente.

Para os autores Johnson, Scholes e Whittington (2007), a estratégia é influenciada pelo campo organizacional a qual pertence. O campo organizacional é um grupo ou um conjunto de organizações que compartilham uma mesma realidade ou "sistema de significado", cuja interação é mais frequente do que àquela com organizações externas ao campo. Nesse sentido, organizações dentro do mesmo campo organizacional tendem a apresentar certa padronização, como descrito por DiMaggio e Powell (2005). Isso ocorre pelo ambiente em que estão inseridas, o que define as expectativas e necessidades a atender bem como o padrão de qualidade, atendimento, estrutura e tantas outras variáveis. A concorrência, dependência, colaboração, trânsito de pessoas e cultura organizacional associada ao campo confere maior probabilidade de que as organizações tenham orientações e resultados mais próximos. Segundo Carvalho, Vieira e Lopes (1999), a definição de ambiente no contexto do estudo das organizações sofreu mudanças importantes ao longo do tempo.

De acordo com os autores, o ambiente era percebido como tendo característica secundária, sem influência sobre as organizações. Com evidências de que não é possível deixar de observar as influências externas, o ambiente passou a ser tratado como tudo que não fazia parte da própria organização. A partir das investigações organizacionais focadas nas relações interorganizacionais, o ambiente passa a ser tratado como algo que determina algumas das características nas organizações. Assim, surgiram visões diferentes e até mesmo divergentes sobre o ambiente e a relação organização/ambiente. Admitiu-se que o ambiente pode gerar pressões sobre as organizações, moldando suas ações e estruturas, assim como as organizações podem determinar as características do ambiente.

Scott (1992, p. 286) define estratégias como a “determinação das metas e objetivos de longo alcance de uma empresa e a adoção dos cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”. Deste modo, a determinação da estratégia está relacionada com a consistência das ações de uma organização, envolvendo tanto fatores internos como externos, ligados a produtos e serviços, mercados e alocação de recursos (ARAÚJO; EASTON, 1996; CHANDLER, 1962; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; SCOTT, 1992). Assim, as estratégias, nesta pesquisa, serão identificadas empiricamente de três formas, conforme recomenda Jacometti (2012): (1) em termos de como recursos materiais,

humanos, tecnológicos e financeiros vêm sendo utilizados como meios para se alcançar os objetivos propostos pelas diversas unidades de negócios da organização, (2) por meio do conjunto de atividades (produtos e serviços) oferecido pela instituição financeira ao mercado, e (3) do conjunto de ações destinadas à atração da clientela adequada (mercados).

A existência de uma empresa está diretamente atrelada à capacidade em atender as necessidades e expectativas de seus clientes, e para que isso seja possível, é necessário construir vantagens competitivas que a torne diferente e sustentável no mercado. Apenas atrelar o sucesso da empresa com o fato de possuir vantagens competitivas não é suficiente, as capacidades estratégicas da empresa precisam entregar o que os clientes realmente valorizam e precisam (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p. 161).

É difícil saber quais são as capacidades estratégicas que uma empresa precisa ter para ser bem-sucedida, mas fazer uma análise de cenário associada com características de durabilidade e difícil imitação ou obtenção são grandes diferenciais. É importante associar as vantagens competitivas pela “forma como os recursos são usados para criar competências nas atividades da organização” (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p. 163) e provavelmente esse será o grande diferencial da empresa. Quanto maior e mais complexa for a organização, maior a necessidade de juntar o que as pessoas sabem e cuidar desse conhecimento produzido. O conhecimento pode ser definido como “percepção, consciência ou familiaridade adquirida através de experiência ou aprendizado” (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p. 169) e no ambiente organizacional esse conhecimento é a experiência coletiva, compartilhada e acumulada em toda organização.

Neste trabalho, não importa recomendar qual a melhor estratégia que deve ser adotada; e sim identificar como ela é concebida e deliberada, descrevendo o processo de sua criação e implementação. Assim, foram apresentados os principais conceitos para a realização desta pesquisa. No próximo Capítulo, é apresentada a metodologia escolhida que permite mostrar o percurso seguido para responder às perguntas de pesquisa de forma coerente com a base teórica.

3 METODOLOGIA

Este Capítulo dispõe sobre o método escolhido para a investigação e análise dos dados, as estratégias e razões para sua escolha. O objetivo é delinear o caminho percorrido para analisar como os esquemas interpretativos de dirigentes bancários e as pressões institucionais afetaram a definição de estratégias da Instituição Financeira, no período de 2016-2019, no contexto contemporâneo da digitalização bancária.

3.1 Especificação do Problema

3.1.1 Apresentação das Perguntas de Pesquisa

Esta pesquisa parte do pressuposto de que a IF investigada possui práticas que incentivam a inovação no contexto contemporâneo. Essa afirmação é feita com base nos dados empíricos levantados sobre a IF analisada, no primeiro contato com o campo. Desta forma, a partir da fundamentação teórica e deste primeiro contato definiu-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Como os esquemas interpretativos de dirigentes bancários e as pressões institucionais afetaram a definição das estratégias da Instituição Financeira (IF), no período de 2016-2019, no contexto institucional contemporâneo da digitalização bancária?

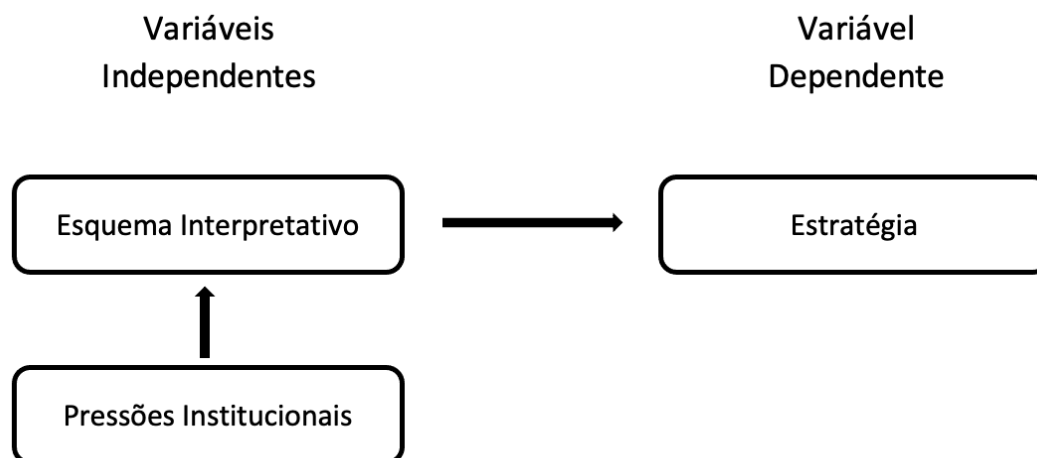
Para responder esta pergunta norteadora, foram formuladas algumas questões para serem respondidas ao longo desta pesquisa e que refletem os objetivos específicos da pesquisa:

- Como é o contexto institucional contemporâneo nacional no qual a IF está imersa e quais são as pressões institucionais decorrentes?
- Quais são os esquemas interpretativos do grupo estratégico da IF, no período de 2016-2019?
- Quais estratégias foram definidas pela IF, no período entre 2016-2019?
- Como os esquemas interpretativos dos dirigentes e as pressões institucionais influenciaram a definição de estratégias adotadas pela IF, no período de 2016-2019?

3.1.2 Apresentação das Categorias Analíticas

As categorias analíticas que compõem este estudo são os esquemas interpretativos dos dirigentes bancários, as pressões do contexto institucional e as estratégias definidas pela IF.

Figura 1 - Categorias Analíticas



Fonte: Autoria própria (2020).

Na análise da relação entre as categorias analíticas, as pressões institucionais foram tratadas como variável independente que pode afetar ou não os esquemas interpretativos. Da mesma forma, os esquemas interpretativos, como variável independente, definem as estratégias adotadas pela IF. Ou seja, as estratégias são a variável dependente.

3.1.2.1 Definições constitutivas e operacionais

Nesta Dissertação, serão utilizadas definições constitutivas e operacionais, que segundo Vieira (2003, p. 19), referem-se ao conceito teórico dado por algum autor da variável ou termo que se vai utilizar, e a como aquele termo ou variável será identificado, verificado ou medido empiricamente, respectivamente.

Pressões Institucionais

DC: são definidas como mecanismos de ordem econômica e social que podem provocar transformação isomórfica. Podem ser mecanismos coercitivos, miméticos e normativos (SCOTT, 1995; DIMAGGIO; POWELL, 2005).

DO: as pressões institucionais sofridas pelas instituições bancárias no campo organizacional, serão identificadas por meio de análise de conteúdo dos documentos, levando em conta as mudanças no perfil dos consumidores no mercado, evolução tecnológica e concorrência.

Esquemas Interpretativos

DC: esquemas interpretativos foram definidos como o conjunto de crenças, valores e interesses dos indivíduos/atores sociais (SARAIVA JR.; CRUBELLATE, 2012).

- Crenças: segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) crenças são pressupostos mais arraigados e menos conscientes que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influenciam suas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo.
- Valores: de acordo com Saraiva e Crubellate (2012), valores podem ser definidos como objetos ou fins considerados pelos dirigentes como sendo moralmente desejáveis, tanto para si, quanto para as demais pessoas.
- Interesses: de acordo com Saraiva e Crubellate (2012), interesses são objetos ou fins econômicos ou materialmente desejáveis por pessoas ou grupos, uma vez que são entendidos como vantajosos, como instrumento para o atendimento de suas necessidades reais ou potenciais.

DO: serão identificados mediante a realização de entrevistas semiestruturadas com os dirigentes da IF analisada, por meio de análise de conteúdo temática.

Estratégias

DC: Scott (1992, p. 286) define estratégia como a “determinação das metas e objetivos de longo alcance de uma organização e a adoção dos cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”. Deste modo, a determinação da estratégia está relacionada com a consistência das ações de uma organização, envolvendo tanto fatores internos como externos, ligados a produtos e serviços, mercados e alocação de recursos (ARAÚJO; EASTON, 1996; CHANDLER, 1962; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; SCOTT, 1992). Assim, as estratégias, nesta pesquisa, serão identificadas empiricamente de três formas,

conforme recomenda Jacometti (2012): (1) em termos de como recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros vêm sendo utilizados como meios para se alcançar os objetivos propostos pelas diversas unidades de negócios da organização, (2) por meio do conjunto de atividades (produtos e serviços) oferecido pela instituição financeira ao mercado, e (3) do conjunto de ações destinadas à atração da clientela adequada (mercados).

DO: para identificação das estratégias serão utilizados dados documentais, relatórios anuais da IF analisada, bem como as transcrições das entrevistas semiestruturadas realizadas com os dirigentes da IF, por meio de análise de conteúdo temática.

3.1.3 Definição de Outros Termos Relevantes

Ambiente Institucional: refere-se a regras e procedimentos socialmente elaborados que existem num determinado contexto, compreendidos como guias que, sob a devida conformidade da organização, lhe proporcionam legitimidade e suporte (SCOTT, 1995).

Ambiente Técnico: é o espaço de competição na ótica econômica, cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens e serviços, de modo que as organizações que nele se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010).

Contexto Institucional: é o conjunto dos elementos ambientais de natureza institucional e técnica que envolve as organizações e com o qual elas interagem. (SCOTT, 1992; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010).

Instituições Financeiras: De acordo com a definição do Banco Central do Brasil (2019), as instituições financeiras são especializadas em intermediar o dinheiro entre poupadores e aqueles que precisam de empréstimos, além de custodiar (guardar) esse dinheiro. Elas providenciam serviços financeiros para os clientes (saques, empréstimos, investimentos, entre outros). As IFs são supervisionadas pelo BC, que trabalha para que as regras e regulações do Sistema Financeiro Nacional (SFN) sejam seguidas por eles.

3.2 Delimitação e Delineamento da pesquisa

3.2.1 População e Amostra

A quantidade de pessoas que fazem parte do corpo dirigente da IF sofreu alteração durante a pesquisa, passando de nove vice-presidentes para sete, e de vinte e sete diretores para vinte e seis, mantendo-se apenas a presidência com uma pessoa (IF ANALISADA, 2019; 2020).

Foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas com esses profissionais do corpo dirigente da IF, de áreas diferentes e que não tinham subordinação direta, seguindo também o critério de saturação dos dados. De acordo com Flick (2009), a saturação é alcançada quando novas entrevistas não acrescentam informações adicionais relevantes. Segundo Adler e Adler (2012) para populações de difícil acesso como “elites”, um número entre seis e doze entrevistas pode oferecer uma boa visão do assunto pesquisado.

A população amostrada foi composta por pessoas que ocuparam os cargos de diretor, vice-presidente e presidente da instituição no período em análise.

3.2.2 Delineamento e Etapas da Pesquisa

Esta pesquisa tem caráter qualitativo e utilizou o estudo de caso como estratégia metodológica, a qual tem por objetivo responder às questões de “como” ou “por que”; e é pertinente quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais (YIN, 2015). Para Stake (1995, p. 11), “Estudo de caso é um estudo da particularidade e complexidade de um único caso, chegando a compreender a sua atividade dentro de circunstâncias importantes”. O desenvolvimento deste estudo de caso seguiu a proposta de Yin (2015), o qual sugere levar em consideração cinco componentes importantes: (1) as questões do estudo de caso; (2) as proposições, se houver; (3) a(s) unidade(s) de análise; (4) a lógica que une os dados às proposições; e (5) os critérios para interpretar as constatações.

O roteiro de entrevistas foi baseado nas teorias apuradas tanto na pesquisa bibliográfica quanto na documental sobre a IF e teve como foco o conceito de pressões institucionais, esquemas interpretativos e estratégias. Tal roteiro está disponível no apêndice I desta pesquisa, tendo sido elaborado no mês de julho de

2019, adaptado após a qualificação da pesquisa no Programa de Pós-graduação em Administração da UTFPR, Campus Curitiba, e aplicado entre os meses de janeiro a março de 2020.

Todos os entrevistados tinham envolvimento direto com a elaboração das estratégias da IF, no período da pesquisa, assegurando uma análise de resultados confiável.

3.2.3 Procedimentos de Coleta de Dados

De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Assim, a coleta de dados foi realizada tanto com fontes primárias, quanto secundárias:

- a) Fontes Primárias: os dados primários foram coletados em seis entrevistas semiestruturadas, bem como por meio de observação não participante da pesquisadora, as quais seguiram a proposta de Bardin (2016) para análise, descrita no item 3.2.4.
- b) Fontes Secundárias: as fontes secundárias desta pesquisa são livros, artigos de periódicos e dissertações com temas alinhados à pesquisa, além do site da IF estudada que conta com o planejamento estratégico e informações relevantes para o estudo proposto. As fontes utilizadas no trabalho foram registradas nas referências bibliográficas. Durante as entrevistas semiestruturadas foram realizadas notas de campo as quais incluíram observações e reflexões acerca deste momento para posterior análise.

3.2.4 Procedimentos de Tratamento de Dados e Análise das Entrevistas

O procedimento de tratamento de dados documentais e análise das entrevistas foi feito com base na proposta de Bardin (2016), a qual reforça que as entrevistas devem ser registradas e integralmente transcritas, incluindo hesitações, risos, silêncios e outros estímulos dados pelo autor. A autora organiza em três polos cronológicos a análise de conteúdo temática: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação). Nesta etapa, serão utilizadas também as notas de campo que foram registradas durante as entrevistas.

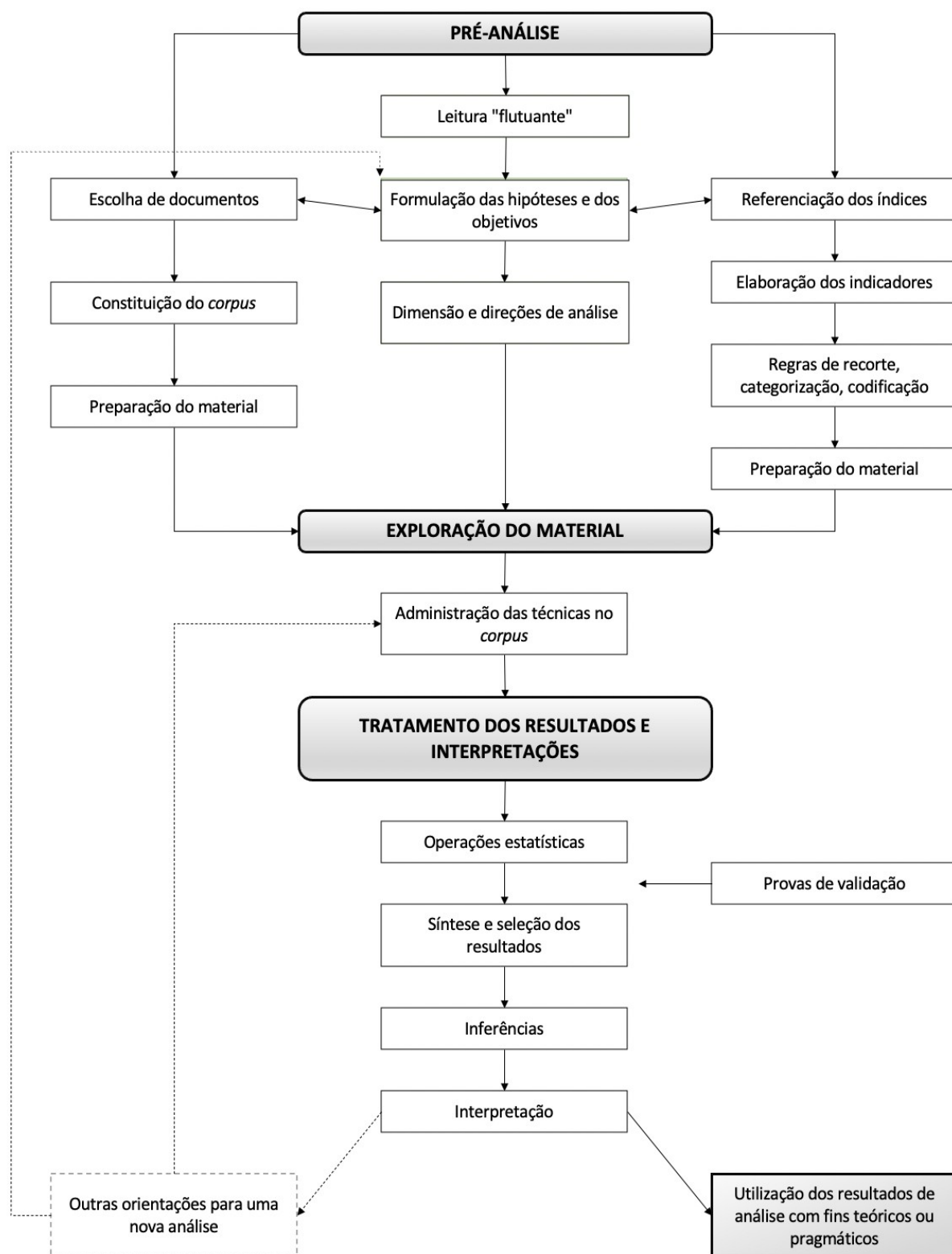
A pré-análise é a fase de organização. Esta fase foi dividida em cinco etapas:

1. Leitura flutuante: é o primeiro contato com o material que cria um envolvimento e impressões capazes de nortear o pesquisador.
2. Escolha dos documentos: esta etapa possui algumas regras importantes, sendo as principais:
 - Regra da exaustividade: utilizar todos os elementos para o desenvolvimento da pesquisa sem deixar de fora documentos importantes por razões injustificáveis, como a dificuldade de acesso.
 - Regra da representatividade: é importante verificar se a amostra tem representatividade em relação à população para que não seja realizada generalização equivocada.
 - Regra da homogeneidade: os documentos devem ser homogêneos; isto significa serem escolhidos criteriosamente para que não tenha alguma singularidade e não se enquadre dentro dos critérios estabelecidos.
 - Regra da pertinência: verificar se os documentos são adequados para responder aos objetivos da pesquisa.
3. Formulação de proposições e objetivos: esta etapa confirma ou não uma afirmação provisória (proposição) realizada e que “permanece suspensa enquanto não for submetida à prova de dados seguros” (Bardin, 2016, p. 128).
4. Referenciação dos índices e a elaboração dos indicadores: nesta etapa é realizado recorte do texto em unidades comparáveis de categorização para análise.
5. Preparação do material: nesta etapa, o material é organizado, impresso, codificado para padronizar a análise.

A etapa de exploração do material consiste em operações de codificação e aplicação sistemática das decisões tomadas na pré-análise.

Por fim, Bardin (2016) apresenta que a etapa de tratamento dos resultados obtidos e interpretação ocorre quando os resultados são tratados de forma a terem significados e sejam válidos. A seguir segue figura do desenvolvimento da análise, que foi adotada na pesquisa:

Figura 2 - Desenvolvimento da Análise de Conteúdo Temática

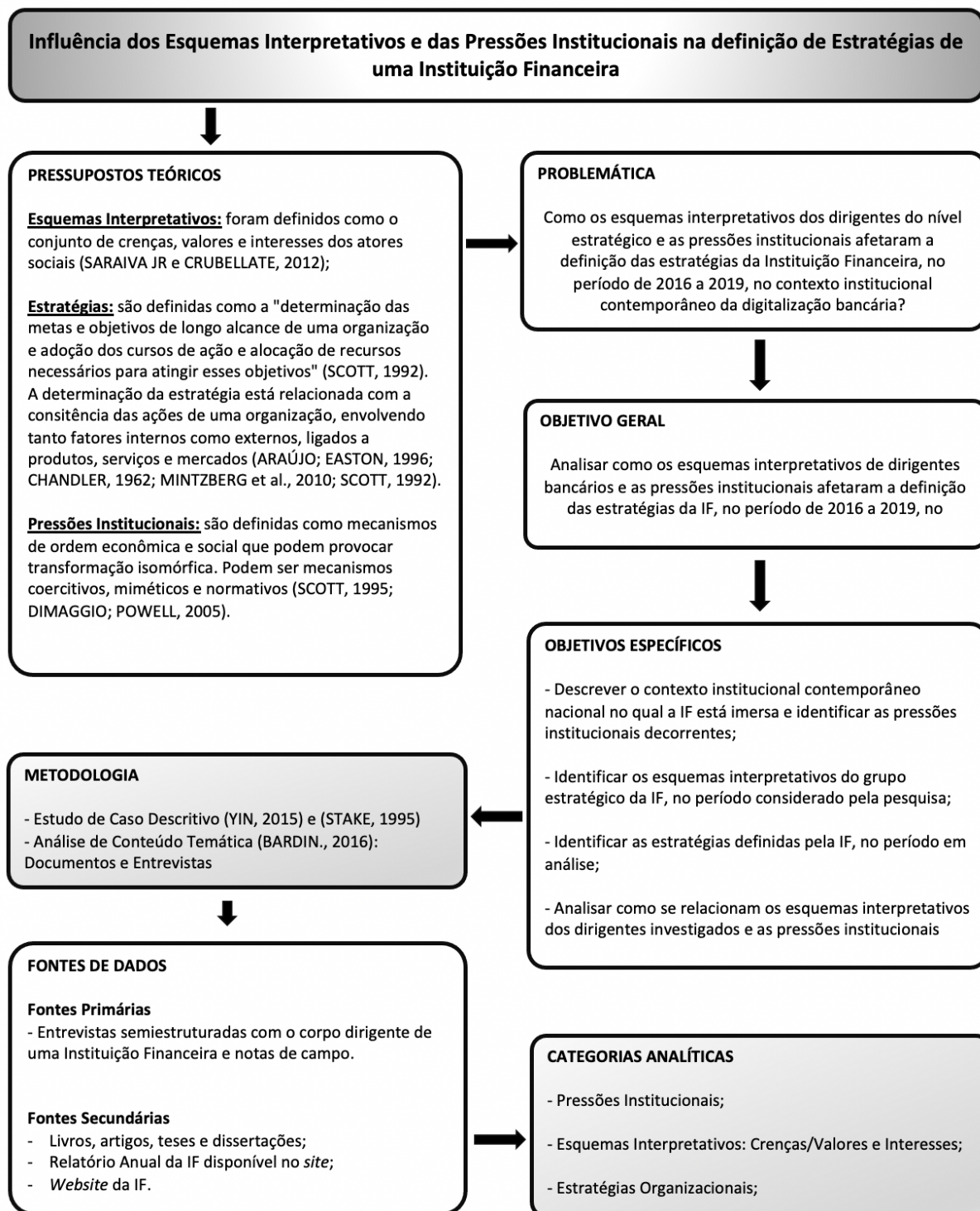


Fonte: Bardin (2016, p. 132).

De forma mais específica, após transcrição e preparação para análise foram identificadas nas entrevistas crenças/valores, interesses e pressões institucionais presentes nas declarações e transcritas para uma tabela identificando palavras-chave. Após esta primeira etapa os itens destacados foram novamente analisados e associados entre si criando categorias. Estas categorias foram então classificadas de acordo com a frequência com que surgiram no conjunto de entrevistas para que se pudesse atribuir um grau de relevância para o grupo. Em uma nova revisão dos dados, as categorias mais específicas foram agrupadas em macro áreas que possibilitaram uma análise mais clara e objetiva dos dados.

Para sistematizar o percurso metodológico e a estrutura da pesquisa, foi elaborada a Figura 3 para sintetizar os passos realizados durante a pesquisa.

Figura 3 - Percurso Metodológico



Fonte: Autoria própria (2020).

3.2.5 Facilidades e Dificuldades na Coleta e Tratamento dos Dados

Como facilidade, pode-se considerar a disponibilidade de documentos relacionados às estratégias da IF, divulgados anualmente para os investidores, uma vez que a IF possui capital aberto. A IF autorizou no mês de dezembro de 2019, a entrevista com os dirigentes, porém não permitiu o uso e divulgação do nome da instituição. De qualquer forma, isso facilitou o acesso ao corpo diretivo. Embora fosse esperada dificuldade de realizar as entrevistas semiestruturadas, devido as restrições de agenda e tempo, os dirigentes se mostraram bastante disponíveis e flexíveis quanto ao agendamento das entrevistas.

3.2.6 Limitações da Pesquisa

Algumas limitações foram mapeadas ao longo da construção da pesquisa e estão descritos a seguir:

- Uma limitação inicial listada foi a dificuldade de garantir que todos os entrevistados tivessem participado efetivamente da definição das estratégias da IF, no período de estudo (2016-2019). Felizmente, após a autorização da IF para realização das entrevistas e consulta aos currículos funcionais dos entrevistados, foi possível eliminar esta limitação.
- Uma segunda limitação foi garantir o entendimento das perguntas abertas pelos dirigentes. Para superar essa limitação, durante a aprovação do pedido de autorização para realizar as entrevistas em dezembro de 2019, foram realizados ajustes e validação sob orientação da diretoria responsável, tornando as perguntas mais claras e pertinentes ao objetivo da pesquisa (pré-teste).
- Outra limitação importante a ser considerada foram as omissões, atenuações ou supervalorização das respostas em função de proteção de imagem dos dirigentes e da própria instituição. Isso pode ter sido minimizado com o compromisso de manutenção do sigilo e privacidade da IF e dos entrevistados. Devido a este comprometimento, os dirigentes se mostraram bem receptivos e confortáveis em dar as respostas.

3.3 Aspectos éticos envolvidos na condução da pesquisa

O aspecto ético ficou por muito tempo restrito a laboratórios e universidades. Entretanto, a pesquisa tem se tornado atividade corriqueira e acessível em inúmeras disciplinas e para um número crescente de pesquisadores, nos mais diversos contextos. A atividade de pesquisa era encarada como livre de considerações de ordem ética e o pesquisador era considerado isento desde que focado no método científico. Abstraia-se, portanto, as consequências da aplicação de seus resultados (CAMPOS; COSTA, 2007).

Segundo Churchill e Peter (2005) a relação entre pesquisador e participantes deve respeitar rígidos limites éticos. O pesquisador deve considerar como a privacidade poderia ser afetada e impedir que isso ocorra. Uma pesquisa responsável é aquela que antecipa possíveis problemas éticos e não a que justifica eventuais desvios.

Os participantes desta pesquisa fazem parte da IF pesquisada e têm posição estratégica na organização. Sua posição e os aspectos internos, incluindo a relação da pesquisadora com a empresa, obrigam a observância das normas internas e do código de ética da instituição.

De qualquer forma, os participantes foram devidamente informados sobre todas as etapas da pesquisa, os dados que se pretende coletar, a forma de tratamento e divulgação desses dados, o sigilo e confidencialidade das informações fornecidas por meio das entrevistas semiestruturadas e outros materiais gerados nesta etapa como gravações e notas de campo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A instituição financeira avaliada divulga anualmente em seu site para seus investidores e para o público em geral, um relatório com estratégias definidas nas mais diversas áreas. O relatório tem como foco demonstrar a visão da organização sobre o ambiente organizacional e seu planejamento estratégico para alcançar melhores resultados nesse cenário. A partir de uma avaliação destes relatórios, foi possível extrair uma série de dados relacionados às estratégias e ao contexto atual de transformação digital bancária.

4.1 A Situação em Estudo: contexto de reestruturação do trabalho no setor bancário e a transformação digital

Ao longo do tempo, o trabalho como atividade social, assumiu diversas formas e concepções. Todas elas foram formatadas a partir de um contexto histórico, sendo transformadas pelas mudanças da sociedade e dos meios produtivos (ALVES, 2005; HARVEY, 1993). Em paralelo a isso, as exigências e expectativas em torno das habilidades e capacitação dos trabalhadores também foram se alterando. Uma dessas mudanças ocorreu na divisão do trabalho de artesãos reduzindo a complexidade das tarefas individualizadas e conseqüentemente o nível de capacitação exigida. Como exemplo podemos considerar um único profissional que devia ter conhecimento e habilidades suficientes para executar todas as etapas de produção de determinado produto (um artesão trabalhando sozinho a pedido de alguém) e a divisão desta produção entre diversas pessoas (uma pequena oficina com alguns empregados), cada qual responsável por uma etapa e, desta forma, limitada a ela em responsabilidade e conhecimento. Nesta suposição, a divisão do trabalho com conseqüente redução da capacitação exigida resultaria em menor remuneração, menor risco de reprodução do produto e provável aumento de produção tornando mais relevante o papel de quem domina e organiza o trabalho (o dono de uma pequena fábrica, por exemplo) em relação ao trabalhador, que passa a ter o papel de executor de tarefas de baixa complexidade (ALVES, 2005; MARX, 2013). Tem-se uma clara mudança na capacitação necessária e na expectativa em relação ao trabalhador.

Outra mudança importante ocorreu com a introdução de máquinas e sistemas automatizados que aumentam a produtividade, produzem de forma mais previsível e padronizada e diminuem a quantidade de funcionários necessária. Ao mesmo tempo, esta mudança cria uma nova cadeia de empregos e qualificações, necessárias para projetos, produção, manutenção e operação desses sistemas.

As mudanças têm se intensificado e hoje vivenciamos situações há pouco tempo impensáveis como o trabalho a distância (*home office*), profissões relacionadas às redes sociais, canais de entretenimento independentes, trabalho eventual por aplicativos diversos, mentoria e *coaching online*, entre muitas outras. Estas mudanças também estão presentes no setor bancário, acompanhando as mudanças históricas e sociais e influenciando conjuntamente na transformação das instituições de dentro para fora.

4.2 Pressões Institucionais sobre a IF

4.2.1 Reestruturação Produtiva no Setor Bancário

O setor bancário enfrenta mudanças no mercado de trabalho com a flexibilização nos processos, descentralização e integração de funções. O setor foi impactado, entre outras coisas, pela expansão da informática e automatização de processos, adoção de novos modelos de gestão, mudanças no conceito de atendimento ao cliente, redução de postos de trabalho e aumento do leque de funções de cada trabalhador (ALVES, 2005). As mudanças foram intensas nas décadas de 1980 e 1990. Na época, ocorreram importantes mudanças estruturais que afetaram a natureza dos produtos oferecidos, dos mercados de atuação e organização interna das instituições bancárias (LARANGEIRA, 1997).

As transformações no ambiente pressionaram essas instituições a adaptar-se às mudanças que atingiram de forma semelhante bancos nacionais e estrangeiros, públicos ou privados. A capacidade de reação, velocidade no processo de adaptação e efetividade das estratégias adotadas variou em função da característica de cada uma dessas instituições e dos esquemas interpretativos de seus gestores.

A IF analisada é um banco nacional com muitos anos de existência e que passou por inúmeras transformações em sua trajetória. Na história recente, até o início da década de 1990, a empresa seguia moldes influenciados pelos governos

militares (no comando do país entre 1964 e 1983). A IF empregava termos militares nas agências, formalidade excessiva, pouca preocupação com o ambiente externo e hierarquização clara. Os horários de trabalho eram rígidos, as rotinas extremamente atreladas aos procedimentos internos e a burocracia excessiva (JACOMETTI; OLIVEIRA, 2020). Essas características estão presentes em organizações mecanicistas que, segundo Morgan (1996), não são devidamente planejadas para se adaptarem em um ambiente mutante. Por essa razão, enfrentam dificuldade e atrasos para realizar as mudanças necessárias. Naveira (1998) faz uma analogia direta dos enfoques mecanicistas em organizações com o funcionamento de máquinas. Segundo ele, este modelo só é bem-sucedido em condições em que máquinas funcionam bem, ou seja, quando tarefas repetitivas precisam ser realizadas de forma contínua. Desse tipo de organização, espera-se eficiência e não capacidade de inovação ou criatividade diante de cenários de mudança.

Com o progressivo incremento da informatização, diminuiu a necessidade de pessoal, fazendo com que os aspectos humanos do trabalho passassem a ter sua importância reduzida (JACOMETTI; OLIVEIRA, 2020). Neste período, o setor bancário buscava de forma contínua, obter maiores ganhos reduzindo o custo das operações, controlando e reduzindo despesas administrativas, principalmente com pessoal (ALVES, 2005). Tanto a organização quanto os trabalhadores passaram por um momento de tensão, precisando adaptar-se rapidamente sem ter se preparado para tal. As mudanças eram rápidas para a época. O número de aposentadorias não acompanhou a redução de quadro esperada, levando a IF a instituir programas de desligamento voluntário em 1995. Ainda, tomado pela burocracia mecanizada, a IF não acompanhava o mercado e, tentando corrigir esta posição, promoveu uma reestruturação organizacional, em 1996 (JACOMETTI; OLIVEIRA, 2020).

A tentativa de reduzir o quadro para ganhar eficiência e a reestruturação para adaptar-se à nova realidade do mercado, ocorreu após a implantação do Plano Real em 1994, quando a competição bancária teve suas regras alteradas de forma significativa. A reestruturação do sistema financeiro no País resultou em três modalidades de ajustes. O primeiro, refere-se a ajustes voluntários e não voluntários que resultaram na redução do número de instituições bancárias no país, seja por intervenção, fusões, incorporações, privatizações, falências ou encerramento das operações. O segundo ajuste, diz respeito a composição da cesta de produtos

oferecida buscando os segmentos mais rentáveis e adequados à nova realidade do mercado. Por último, estão os ajustes regulatórios, basicamente do sistema de garantia de crédito (SEGNINI, 1999). A IF analisada já não contava mais com o lastro governamental que permitia operar sem bons resultados e havia agora a necessidade de adaptação urgente após dois anos de prejuízos (1994 e 1995). A partir disso, a IF passou a buscar mais efetivamente modernizar sua estrutura administrativa com modelo de negócio concentrado em segmentos mais rentáveis (JACOMETTI; OLIVEIRA, 2020). Como dado complementar, o número de empregados do setor bancário entre 1986 e 1996 diminuiu para mais da metade revelando o impacto para esta população em específico (SEGNINI, 1999).

4.2.2 Digitalização Bancária e a Transformação Digital

O setor bancário atualmente passa por uma fase pós-digital. A justificativa disso, fundamenta-se na presença da tecnologia digital que se tornou muito abrangente e está significativamente incorporada em nossas rotinas. Na maioria das vezes, só percebemos sua relevância quando ocorre uma falha ou instabilidade dos sistemas. O desenvolvimento da tecnologia digital, que se impôs ao mundo analógico, ocorreu de forma intensa e foi vivenciado em todo mundo no final do século XX e início do XXI. A assimilação e incorporação massiva dessas tecnologias fez com que esta etapa, para boa parte da população, tenha sido superada. As barreiras entre o digital e o real ou online e off-line, não fazem mais sentido nesse contexto, pois a tecnologia digital foi absorvida e está incorporada à vida das pessoas, sob muitos aspectos (LONGO, 2014).

Embora não seja a realidade de toda a população, esta mudança deve ser encarada como uma tendência importante, principalmente no segmento bancário com o incentivo direto para utilização de canais digitais, autoatendimento, redução da presença física de agências e no menor número de funcionários de atendimento, tanto pelas instituições financeiras tradicionais quanto pelas *Fintechs* e bancos essencialmente digitais³. De acordo com o BACEN (2019), o número de transações

³ Bancos digitais: no Brasil, até o momento, não existe regulamentação específica para bancos digitais, sendo enquadrados no mesmo grupo dos demais bancos. No entanto, os bancos digitais são as instituições financeiras que optaram pelo modelo de atendimento totalmente digital através de aplicativos e *site*, minimizando a necessidade de interação humana. (Fonte: https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE089_Fintechs_de_credito_e_bancos_digitais.pdf, Acesso em: 19 set. 2020).

remotas vem crescendo na ordem de 20% (entre 2015 e 2017), representando dois terços de todas as transações realizadas.

Segundo dados do IBGE (2018), aproximadamente 80% dos domicílios no Brasil contavam com acesso a internet no ano de 2018. Ainda segundo este levantamento, 80% da população (acima de 10 anos de idade) possuía telefone celular. Há, ainda, os excluídos digitais que, de certa forma, são eventualmente excluídos também do próprio sistema bancário. O que se percebe é uma tendência de redução no número de pessoas sem acesso a essas tecnologias.

As tecnologias digitais associadas à expansão da internet são responsáveis pelo surgimento de um novo paradigma social que rompe com o conceito do tempo e espaço que estávamos habituados, favorecendo o global, o difuso, o criativo e inovador, o personalizado e o cooperativo (MALONE; YOHE, 2002; CASTELLS, 2002; PASSOS, 2017). A evolução da sociedade em rede foi intensa, mas passou por diversas fases e está associada à evolução e expansão da *internet*. De ferramenta de uso militar nos EUA dos anos 1960, foi incorporada pelo meio acadêmico e ganhou popularidade com a criação do *e-mail* e da *World Wide Web*, nos anos 1970. Em meados de 1989, a *internet* funcionava com um fluxo de informações em sentido único, sem interação entre páginas ou usuários. Aproximadamente uma década depois, o usuário passa a gerar conteúdo e o fluxo de dados tem mão dupla possibilitando interação e integração mais consistentes e a estruturação e disseminação do conhecimento coletivo passa a ser possível pelo grande número de ferramentas e serviços desenvolvidos com destaque para as mídias sociais. Em 2009, o foco passa para o uso mais inteligente dos dados circulando na rede, personalizando a experiência para cada usuário. Surge a IoT (*Internet of things*) e os dispositivos e utensílios passam a gerar muito mais informação, sem intervenção do usuário. A próxima etapa, iniciada em 2018, é baseada no uso de inteligência artificial, com sistemas operacionais dinâmicos, possibilitando automatizar a tomada de decisão (PASSOS, 2017).

O setor bancário acompanhou todo esse processo e agora passa por uma nova transformação com consumidores exigentes e acostumados com o mundo digital, em que a experiência é fundamental. Esse contexto, possibilita o surgimento de empresas muito menores com grande competitividade. As grandes instituições convivem com as *fintechs* e bancos digitais que oferecem valor agregado em

variados serviços como gestão financeira, seguros, investimentos, pagamentos, entre outros (MELO, 2018). Para permanecer competitivos e manter a lucratividade de suas operações, estas instituições têm diversificado seus canais, buscando otimizar a experiência do consumidor e oferecendo produtos que se traduzam em valor para o cliente, aproveitando todo o volume de dados e recursos de que dispõem para traçar estratégias adaptativas e eficientes. A definição dessas estratégias pelas instituições financeiras depende de suas características próprias e de como estão inseridas no contexto atual.

Nos relatórios analisados (IF ANALISADA, 2016; 2017; 2018), a IF define como *stakeholders* (grupos de interesse) clientes, público interno, imprensa/mídia, concorrentes, parceiros, fornecedores, acionistas/investidores, analistas de mercado, especialistas em sustentabilidade, representantes da sociedade civil e governo. A influência dos *stakeholders* foi captada pela IF através de pesquisas online, pesquisas de mídia (percepção), estudos setoriais, consulta com executivos, consulta com o público interno, avaliação de concorrentes, avaliação das áreas de estratégia e sustentabilidade da instituição, além da observação de “Megatendências”.

A instituição considerou tendências nacionais e internacionais de sustentabilidade, índices de mercado, demandas da sociedade em geral e a conexão das estratégias de negócios com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Nos relatórios analisados, foram consideradas algumas premissas que escapam ao controle da Administração (pressões institucionais):

- Mudanças regulatórias nacionais e internacionais no mercado financeiro;
- Crescimento mundial em ritmo moderado;
- Normalização das condições monetárias dos EUA;
- Preservação da atual arquitetura da política macroeconômica: câmbio flutuante, metas para inflação e disciplina fiscal;
- Manutenção de elevado nível de ociosidade no mercado de trabalho doméstico;
- Perspectiva de retomada gradual da economia doméstica (PIB).

Para definição de suas estratégias no período analisado, a IF buscou um processo mais completo e abrangente com a participação efetiva dos *stakeholders*.

Foram ponderados, ainda, estudos sobre a indústria financeira e megatendências envolvendo temas emergentes, oportunidades e riscos para o setor. A avaliação e interpretação do ambiente foram apoiadas por análises SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). A revisão da estratégia buscou preservar premissas de simplificação e eficiência, bem como deu ênfase à experiência do cliente, à inovação e maximização do resultado.

Em relação à influência de agências regulamentadoras e governo, a IF destaca o período 2017-2018 pelas muitas mudanças legais e regulamentares implementadas pelo Banco Central para promover a redução de spreads, diminuir a concentração bancária e estimular a competitividade entre as instituições financeiras.

No aspecto de competidores, observou-se o aumento da utilização de tecnologia pelos clientes com *fintechs* ganhando ainda mais espaço nesse ambiente. Tratadas antes como apenas uma ameaça no negócio de meios de pagamento, tornaram-se competidoras na mesma arena que os grandes bancos, a partir da regulamentação das *fintechs* de crédito.

Os relatórios indicam que a redução dos spreads bancários e alterações estruturais no sistema bancário induziram um forte movimento por parte dos bancos tradicionais, em especial das maiores instituições financeiras, em direção ao aperfeiçoamento de processos, busca de eficiência e aumento do investimento em tecnologia. Com a tendência de continuidade desse cenário, os bancos tradicionais tendem a ser pressionados a acelerar as transformações tecnológicas e operacionais de seus processos, a fim de competir com concorrentes não tradicionais (*fintechs*) e reter seus clientes equilibrando seu tamanho (manutenção de *market share* e escala). Este processo de adaptação deve incluir tecnologias disruptivas, contar com novos competidores e expectativas cada vez mais elevadas dos consumidores. Algumas tecnologias já conhecidas, como *Big Data*, *Business Intelligence*, *Everything as a Service* e Inteligência Artificial deverão pautar o ambiente de trabalho e a maneira como as empresas realizarão negócios no futuro.

Algumas megatendências e incertezas críticas foram mapeadas pela IF analisando fatores externos (políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais) e fatores específicos da indústria, com base em diferentes dimensões (clientes, tecnologia, competidores tradicionais, novos competidores, regulação e sustentabilidade). Algumas das Megatendências mapeadas foram:

- **Super consumidor:** o perfil do cliente está mudando, evoluindo para uma cultura de nicho e personalização, impulsionada por meio da análise de dados.

- **Mundo urbano:** a concentração da população em ambientes urbanos avança a cada ano provocando alterações comportamentais na sociedade. Isso deve levar à necessidade de uma revisão da presença física dos provedores de serviços no surgimento de novas formas de interação com os clientes.

- **Futuro do trabalho:** o trabalho está sendo reinventado, não apenas pela tecnologia, mas também por fatores demográficos e culturais.

- **Design comportamental:** a relação entre design e comportamento é cada vez mais importante na era do aprimoramento tecnológico das capacidades humanas. A inteligência artificial, os robôs e outras tecnologias estão se tornando cada vez mais presentes no cotidiano e se inserindo em espaços que antes eram de domínio exclusivo dos humanos.

- **Tecnologias inteligentes:** o uso elevará o nível de insights e tomada de decisão para além da simples interação entre itens conectados.

- **Recursos e sustentabilidade:** a partir das mudanças demográficas, sociais e urbanas, discussões a respeito do desenvolvimento de cidades inteligentes e do comportamento do consumidor tornam-se cada vez mais presentes, criando pressão crescente para o desenvolvimento de projetos de investimento relacionados à sustentabilidade.

- **Mudanças demográficas:** mudanças na expectativa de vida e taxa de natalidade, alteração na estrutura dos lares e natividade digital demandam soluções em velocidade cada vez maior e que atendam aos desejos do mercado consumidor de maneira simples, imediata e segura.

- **Convergência das indústrias:** a inovação está derrubando os limites entre as indústrias. Empresas de tecnologias disruptivas estão redesenhando indústrias e suas cadeias produtivas e revolucionando negócios tradicionais.

Neste cenário, a instituição observa questões importantes sobre velocidade da transformação digital na sociedade brasileira, participação dos novos competidores, modelo de gestão de pessoas em organizações, a dinâmica da competição com novos concorrentes, preferências sobre estruturas de financiamento,

velocidade da recuperação do mercado, avanço no uso do *Blockchain*⁴, ritmo da evolução da adoção de meios digitais como forma de pagamento e a transformação da indústria de seguros por meio da venda direta.

4.2.3 Pressões Institucionais Declaradas pelos Dirigentes da IF

Nas transcrições das entrevistas foram identificados e selecionados cinquenta trechos que mencionam algum tipo de pressão institucional. Esses trechos foram então organizados e classificados segundo o tipo de ambiente: institucional ou técnico; a forma de pressão isomórfica: mimética, coercitiva ou normativa; e o agente que, ao se relacionar com a IF, exerce determinado tipo de pressão: sociedade, governo, concorrência/mercado e regulador. Abaixo seguem as frequências em que aparecem essas classificações:

Tabela 1 - Ambiente: Institucional e Técnico

Ambiente	Frequência
Técnico	13
Institucional	33
Institucional/Técnico	4

Fonte: Autoria própria (2020).

Observa-se pela Tabela 1 uma predominância do ambiente institucional em relação ao técnico. Ainda assim, pode-se confirmar a expectativa, a partir da teoria, de que ambos os ambientes são relevantes para o contexto dessa instituição financeira.

Tabela 2 - Pressão Isomórfica: Coercitiva, Mimética e Normativa

Pressão Isomórfica	Frequência
Coercitiva	35
Mimética	14
Normativa	1

Fonte: Autoria própria (2020).

⁴ *Blockchain*: “também conhecido como ‘o protocolo da confiança’, é um tipo de Base de Dados Distribuída que guarda um registro de transações permanente e à prova de violação”. (Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Blockchain#cite_note-1, Acesso em: 28 jul. 2019).

Quando se faz a classificação pelo tipo de isomorfismo, na Tabela 2, os padrões coercitivo e mimético se destacam. A baixa frequência para a pressão isomórfica normativa se justifica pela inexistência de padrão de formação acadêmica para funcionários de Instituições Financeiras (de forma geral) e, por essa razão, também de órgãos de classe ou assemelhados que impusesse algum tipo de padronização nesse sentido. O destaque para as pressões isomórficas miméticas são os novos entrantes do mercado financeiro e a intensa movimentação para acompanhá-los realizada pelas instituições tradicionais. Já as pressões coercitivas apareceram relacionadas ao novo comportamento do consumidor (sociedade) e do mercado, e a forte influência do controlador (governo) e de órgãos reguladores.

Tabela 3 - Agente: Sociedade, Governo, Concorrência/Mercado, Órgãos Reguladores

Agente	Frequência
Sociedade	11
Governo	12
Concorrência/Mercado	15
Órgãos Reguladores	12

Fonte: Autoria própria (2020).

Em relação aos agentes ou grupos de interesse que exercem algum tipo de pressão institucional para IF analisada, há uma distribuição equilibrada entre a ocorrência dos quatro grupos identificados conforme Tabela 3.

Considerando frequência como nível de relevância para o grupo entrevistado, pode-se inferir que, segundo sua visão, as pressões advém de forma equilibrada dos principais *stakeholders* identificados pela IF e impõem padrões de isomorfismo principalmente coercitivos em um contexto de ambiente institucional (21 ocorrências em 50).

A seguir foram transcritos alguns dos trechos analisados buscando exemplificar as preocupações do corpo dirigente entrevistado:

Tem a orientação geral que vem do controlador. Essa visão geral, ela permeia toda a estratégia.

Começa a existir sim (falando sobre as pressões de forma geral), principalmente em redes sociais. É, o poder mudou de mão, o poder foi para o usuário. É um ponto de preocupações e de discussões diárias.

Eu tenho que me transformar rapidamente, tenho que entender o que são essas lacunas que eu, enquanto instituição grande, fui deixando, e que os novos entrantes foram percebendo e foram melhorando a experiência do cliente. No que eles melhoraram a experiência com o cliente eles ganharam, obviamente, uma fração desse mercado, que ainda quando você olha o todo, ela é muito pequena, mas que já fez uma mudança no comportamento dos nossos consumidores, dos nossos clientes.

As revoluções anteriores, vou chamar assim, foram ditadas pela indústria. Hoje ela é ditada pelo cidadão, pelo consumidor. Acho que essa é a grande mudança. A gente precisava forçar o cliente a ir usar um canal (vou chamar de digital, terminal e a internet). Hoje o cliente nos cobra uma solução no celular. Então assim, isso, para mim, muda completamente o jogo.

O regulador hoje tem implementado medidas, mudanças na regra do jogo do mercado financeiro que nos forçam a essa transformação. Quando a gente vê o Banco Central publicando recentemente a regulação dos pagamentos instantâneos, a gente está falando em perder receita de DOC e TED, que é um valor relevante no resultado de qualquer instituição financeira.

Concorrente, a gente vive um jogo que não é novo do meu ponto de vista. O Banco já fez solução que a concorrência já copiou. A gente copia coisas que a concorrência faz. Isso é da dinâmica de qualquer indústria, né? De novo, um concorrente mais leve vai ter mais velocidade. Capacidade eu tenho, eu preciso imprimir velocidade ao processo. O desafio maior da organização é esse. Então pensando em pressão da instituição financeira que é nossa concorrente, seja ela uma *fintech*, que oferece uma solução financeira ou um IF tradicional, eu entendo que a pressão é a mesma que a gente sempre observou, só que a nossa velocidade na capacidade de responder muitas vezes à essa pressão compromete muitas vezes a capacidade da gente se posicionar. Muitas vezes a gente está aqui trabalhando com uma solução e pela nossa incapacidade de ser mais veloz a concorrência vai e lança um mês antes, dois meses antes. A gente cansou de ver isso! Porque se a gente tivesse mais velocidade, a gente poderia se posicionar de forma mais protagonista nesse contexto de novas soluções.

Tem uma agenda forte do Banco Central agora, nessa questão do livre mercado.

Eu acho que com essa questão do mercado mais livre, isso tende a diminuir um pouco, mas depende sempre de cada governante. Então assim: de quatro em quatro anos você tem um presidente diferente e aí você tem uma outra visão para estratégia [...]. O Governo é um sócio importante. Esse papel como agente transformador da sociedade, mas que também opera em mercado, muitas vezes existe esse choque na formulação da estratégia.

De forma resumida, observa-se que as principais pressões institucionais são: o novo perfil do consumidor, mais empoderado e com poder de escolha, novos competidores e modelo de consumo resultantes do processo de transformação digital da sociedade, influência dos reguladores e do governo como sócio principal com forte influência sobre os direcionamentos estratégicos.

4.3 Esquemas Interpretativos da IF

4.3.1 Crenças/Valores da IF

Através das entrevistas realizadas buscou-se identificar crenças/valores e interesses no contexto desta dissertação que fossem predominantes no corpo dirigente da IF. Para isso foram selecionados trechos em que um ou mais conceitos pudessem ser identificados e então classificados de acordo com a frequência em que apareceram.

Tabela 4 - Frequência das Crenças/Valores

Crença/Valor	Frequência
Inovação e tecnologia	43
Empoderamento do cliente	36
Experiência do cliente	24
Atender o cliente com soluções completas	19
Importância da comunicação	18
Necessidade de modernização	12
Mudança cultural	11
Tecnologia impactando o modelo de negócio	8
Resposta rápida	7
Capacitação como vantagem competitiva	7
Gestão mais participativa	6
Atualização da estrutura e perfil dos dirigentes	6
Importância da convivência de gerações e diversidade	6
Necessidade de transformação	4
Associações ou aquisições estratégicas	4
Funcionário no centro da estratégia	4
Importância da coesão	4
Capacidade de adaptação	3
Capacidade e margem para testar inovação	3
Credibilidade	1

Fonte: Autoria própria (2020).

Para as crenças/valores foram selecionados cento e quarenta e cinco trechos das entrevistas. Nestes trechos foram identificadas 20 crenças/valores e

classificadas de acordo com a frequência em que apareceram nas entrevistas, conforme Tabela 4.

Ao analisar as acepções dessas crenças/valores pelos dirigentes, observou-se que ainda era possível fazer um agrupamento em quatro categorias, de acordo com o foco principal: Cliente, Tecnologia e inovação, Gestão e Mercado. A Tabela 5 indica as frequências acumuladas por categoria.

Tabela 5 - Frequência acumulada por categoria de Crença/Valor

Categoria de Crença/Valor	Frequência
Cliente	79
Inovação e Tecnologia	69
Gestão	69
Mercado	9

Fonte: Autoria própria (2020).

As três primeiras categorias da Tabela 5 aparecem com frequência bastante próxima indicando um equilíbrio na importância atribuída a esses temas nos esquemas interpretativos dos dirigentes. Essa é uma constatação importante e aderente ao contexto em estudo. Essas categorias podem ser consideradas pilares desse contexto de digitalização dos produtos, serviços e meios de atendimento, protagonismo do cliente frente às instituições e transformação das instituições e suas formas de gestão. Em relação a categoria Mercado, embora tenha aparecido com uma frequência menor, pode-se considerar que ela permeia as demais categorias.

Os Quadros 2, 3, 4 e 5 reúnem as acepções de crenças/valores dos dirigentes em cada uma das quatro categorias. As acepções foram extraídas dos trechos destacados e selecionados das entrevistas, não estando necessariamente transcritos neste trabalho em função do grande volume de texto que representam.

Quadro 2 - Acepção de Crenças/Valores pelos Dirigentes com foco no Cliente

Crença/Valor com foco no Cliente	Acepção
Empoderamento do cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente tem poder de escolha em relação a com quem se relaciona e como quer ser atendido; - A estratégia deve ser feita com base no que o cliente deseja, e não somente com o que a IF deseja; - Oferecer produtos de acordo com a necessidade do cliente e momento de vida; - Cliente não fica mais preso a um relacionamento por conveniência. Ele dá valor a uma experiência positiva e migra se necessário; - Participação efetiva do cliente na criação e desenvolvimento de novas soluções; - Atuar como indutor para que o cliente atinja seu objetivo; - Cliente é o foco da estratégia; - Cliente assume novo comportamento pois tem mais consciência de suas escolhas e necessidades;
Atender o cliente com soluções completas	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer atendimento digital ou pessoal de forma complementar, conforme a necessidade e vontade do cliente; - A IF deve ser um <i>hub</i> completo de soluções para o cliente; - Oferecer soluções amplas em diferentes segmentos para todos os clientes: Ex. cliente PJ atendido também como PF, Cliente Governo que gera negócios para cliente Servidor, etc; - Oferecer soluções em parceria para acessar também quem se relaciona com o meu cliente direto;
Experiência do cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento digital complementado por atendimento personalizado; - Cliente precisa ter suas expectativas superadas; - Agências com locais de relacionamento e negócios; - Cliente como centro da estratégia; - Equipe de atendimento deve ser capacitada para atender e conectar diferentes públicos;

Fonte: Aatoria própria (2020).

O significado deste conjunto de crenças/valores denota uma preocupação dos dirigentes com as expectativas dos clientes de forma mais efetiva do que vinha sendo feito até então. As pressões competitivas foram o principal fator que fez com que os dirigentes passassem a dedicar maior importância à satisfação do cliente. A seguir foram transcritos alguns trechos analisados que exemplificam as crenças/valores do corpo dirigente entrevistado nessa perspectiva:

O que as novas tecnologias e os novos entrantes nos mostram, é que isso não é mais vantagem e essa transformação está acontecendo. O **empoderamento do cliente** vem forte. Se a gente não coloca o cliente no centro, ele faz de outro jeito agora. Ele já tem alternativas para fazer. Antes era mais difícil. A tecnologia permitiu democratizar coisas que pareciam muito complicadas em transformar isso em coisas muito simples.

Na época que colocamos em 2016, a gente ainda achava que todo mundo iria para o digital. E de novo nós estávamos dizendo para o cliente como o cliente iria ser atendido. Com a nossa cabeça lá de trás, a gente dizia o seguinte: não, agora é tudo digital! A gente migrou cliente de carteira, centralizou, fez um monte de coisas achando que o cliente não precisava de agência e tudo mais. Entendo que a transformação principal que está acontecendo dentro do digital é a transformação do **empoderamento do cliente**. A redução de poder do Banco na relação de consumo e o aumento do poder do cliente nessa relação de consumo.

O **cliente** já está colocado agora como o **principal vetor de crescimento** da nossa empresa e a razão de ser da nossa empresa e isso muda o foco.

Jamais um **algoritmo** substituirá a **relação humana**. Com pessoas aptas no momento em que elas falam e fazem tudo via smartphone e no meio digital. Existe um determinado momento em que... tá, mas eu queria tirar uma dúvida e ter uma assessoria de humano. **Essas questões se complementam**. As pessoas vão de fato fazer esse encantamento final do cliente.

Quadro 3 - Acepção de Crenças/Valores pelos Dirigentes com foco em Inovação e Tecnologia

Crença/Valor com foco em Inovação e Tecnologia	Acepção
Inovação e tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Aproximação das pessoas pelo uso de tecnologia de comunicação, relacionamento e videoconferência; - Uso de inteligência artificial, <i>business intelligence</i> e <i>big data</i> para otimizar os negócios e melhorar o atendimento e experiência do cliente; - Substituir a cultura de controle e processos pela cultura de inovação e foco no cliente. - Aproveitar o movimento para open banking para inovar em soluções com foco no cliente; - Modernização e simplificação do portfólio de produtos e da estrutura; - Soluções inovadoras para relacionamento com não clientes; - Reinvenção constante da IF; - Oferecer soluções mais céleres e eficientes; - Inovação como cultura de toda a IF e não apenas de uma área específica (TI, negócios digitais, etc); - Aproveitar momento atual para acelerar a mudança através da tecnologia e inovação, antes que empresas de ponta de outros ramos possam entrar neste mercado; - Desenvolver soluções a partir da experiência do usuário; - Importância do desenvolvimento de um ambiente de

Crença/Valor com foco em Inovação e Tecnologia	Acepção
	testes, pesquisa e desenvolvimento integrando diferentes habilidades e experiências;
Necessidade de modernização	<ul style="list-style-type: none"> - Aproximação com clientes potenciais / renovação da base de clientes; - Novo desenho de processos, digitalizados e automatizados; - Sistema financeiro precisa se tornar mais leve, eficiente, voltado para soluções; - Importância de adequação para economia compartilhada; - Mudança no conceito das agências transformando-as em pontos de relacionamento e negócios; - Controles devem ser invisíveis dentro dos processos;
Tecnologia impactando o modelo de negócio	<ul style="list-style-type: none"> - As mudanças tecnológicas têm forte influência na mudança de comportamento dos stakeholders impactando todo o modelo de funcionamento da IF; - Tecnologia deve tornar digital o que for simples e corriqueiro deixando para o atendimento pessoal assuntos mais nobres como assessoria; - A tecnologia abre espaço para novas profissões e habilidades dentro da IF; - Processos automatizados com uso de novas tecnologias espalhados por toda estrutura potencializam e aceleram a mudança na IF; - Transformar a IF em um hub de soluções; - Forçar o uso de tecnologia fez com que todas as áreas parassem para pensar diferente; - Tecnologia deve transformar IF em uma empresa que oferece, também e não somente, soluções financeiras;
Capacidade de adaptação	<ul style="list-style-type: none"> - IF tem grande capacidade de adaptação; - Cliente se transformou no principal vetor de crescimento da IF e essa mudança ocorreu muito rapidamente; - IF dispõe de uma área de tecnologia muito forte que consegue em um curto espaço de tempo desenvolver, implementar e inovar;
Capacidade e margem para testar inovação	<ul style="list-style-type: none"> - IF dispõe de grande público com grande fidelidade com o qual pode experimentar novas soluções; - IF dispõe de recursos financeiros e humanos em grande escala possibilitando transformar vários aspectos de forma simultânea; - A IF pode ser considerada uma grande empresa de tecnologia;

Fonte: Autoria própria (2020).

A revolução digital por si mesma provocou uma intensa preocupação das organizações modernas em darem respostas estratégicas por meio da agregação

de recursos tecnológicos inovadores. Essa percepção foi claramente percebida entre os dirigentes da IF investigada. A seguir foram transcritos alguns trechos analisados que exemplificam as crenças/valores do corpo dirigente entrevistado com foco em Inovação e Tecnologia:

É porque nós temos uma grande **capacidade de adaptação**. Eu não tenho dúvida de que a gente vai conseguir se adaptar a esse novo mundo, mas é possível que nessa adaptação vai fazer com que os Bancos saiam diferentes.

E a inteligência artificial, eu acredito que vai tirar de um atendimento presencial assuntos corriqueiros, que são facilmente resolvíveis, deixando para um **atendimento presencial as coisas mais nobres** ou assessoria.

A transformação digital ela já foi, já aconteceu, e aí assim, a gente vive em um outro contexto de desenvolvimento de solução, de **gestão da relação com o cliente**, já transformou! A evolução disso é que não pode parar, então assim, já transformou e a gente ainda tem um tanto de coisas para fazer.

A gente está tendo uma mudança tecnológica que está gerando uma **mudança no comportamento**.

A **economia compartilhada** eu acho que ela virá forte. O próprio open banking eu tenho dúvida. O compartilhamento de estruturas e o compartilhamento de soluções, o compartilhamento de serviços, a gente compartilhar serviço para entregar uma melhor experiência para o cliente, eu acho que isso virá forte.

A **tecnologia**, no caso das grandes corporações, internamente ela nos aproxima.

Outro aspecto é disseminar a importância da transformação digital. Muitos dirão que a área responsável por ela é TI. Trata-se de um grande equívoco. **Todos na empresa precisam ser responsáveis pela transformação digital**. Isso deve estar impregnado na cultura corporativa.

É importante buscar e utilizar novas tecnologias e metodologias de desenvolvimento para reduzir o tempo de entrega e implementação dos projetos. Assim é possível responder às demandas dos clientes de forma mais **ágil e digital**.

Quadro 4 - Acepção de Crenças/Valores pelos Dirigentes com foco em Gestão

Crença/Valor com foco na Gestão	Acepção
Importância da comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Toda a IF deve saber e entender seu papel no processo de mudança; - Lideranças devem se aproximar da base; - Comunicação pode ser mais efetiva através dos novos recursos tecnológicos; - Comunicação deve ser fluida e clara alcançando todos os setores da IF; - Comunicar usando dados tem o poder de trazer consciência, fazer refletir, indicar uma projeção;
Mudança cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança cultural exige que a IF abandone um modelo que até então foi bem-sucedido; - Histórico da IF torna difícil mudanças no ajuste da exposição ao risco; - A cultura é algo construído dia a dia e depende do alinhamento das lideranças; - Transformação digital deveria ser algo sedimentado; - Esforços ancorados na necessidade de sustentar o tradicional e não direcionadas para o novo; - Cultura de resultado imediato ainda é muito forte entre os dirigentes dificultando alguns processos de mudança; - Cultura muito direcionada para o individual ao invés do coletivo;
Importância da convivência de gerações e diversidade	<ul style="list-style-type: none"> - A IF precisa permitir que as novas gerações alcancem posições mais altas na estrutura; - É necessário ouvir as novas gerações e aprender com elas; - Importância de ter oxigenação na estrutura combinada com experiência; - Importância de reposição gradual no quadro de funcionários; - Nem só as diferentes gerações são importantes, mas também a diversidade sob outras formas;
Resposta rápida	<ul style="list-style-type: none"> - É necessário melhorar a velocidade de desenvolvimento e disponibilidade de novas soluções; - A IF não tem conseguido acompanhar as transformações do mercado com a mesma velocidade; - Estrutura da empresa dá estabilidade, mas reduz a velocidade de transformação; - Discurso e prática devem ser alinhados para evitar perda de velocidade com discussões excessivas;
Capacitação como vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none"> - IF se destaca pela capacitação de seu corpo funcional; - IF tem corpo funcional sólido gerando valores e recursos humanos importantes; - Especialização do corpo funcional gera vantagem competitiva; - Capacitação não deve se resumir a treinamento, mas também passar por um bom alinhamento e comunicação;

Crença/Valor com foco na Gestão	Acepção
	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação também é feita através de referências externas e certificações; - Capacidade de realização e capacitação dos funcionários são destaque no setor;
Gestão mais participativa	<ul style="list-style-type: none"> - A construção da estratégia deve envolver mais ativamente várias camadas da IF criando um espaço rico de discussão e aprendizagem; - Compartilhamento e reflexão pelos grupos sobre soluções propostas para IF - Gestão com foco em desenvolver um ambiente mais favorável, amigável e saudável para toda IF;
Funcionário no centro da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia deve ser pensada com o funcionário mais livre, com autonomia e capacidade de resolver os problemas; - IF deve ser mais importante na vida dos funcionários. Eles devem ter mais espaço para participar efetivamente da história da IF;
Importância da coesão	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa deve agir de forma coesa, principalmente a partir das lideranças; - Projetos tem que ser tratados como sendo de todos, da organização e não desse ou daquele setor;
Atualização da estrutura e perfil dos dirigentes	<ul style="list-style-type: none"> - Corpo dirigente tem perfil geracional que limita a forma de gerir com foco em modernização porque é composto por pessoas na casa dos 40 a 50 anos que, embora sejam novas, não nasceram no mundo digital; - IF carrega o peso da tradição, assim como um taxista em relação ao aplicativo de transporte; - Ações da IF estão em descompasso com o planejamento em relação a digitalização; - Algumas iniciativas de digitalização só ocorreram superficialmente mantendo uma estrutura de background lenta, ineficaz, burocrática; - Estrutura da IF torna muito difícil implementar processos ágeis e limpos que possibilitem ao cliente resolução de problemas de forma rápido ou mesmo cancelamento simples;

Fonte: Autoria própria (2020).

Outro fator importante notado entre os dirigentes da IF foi a preocupação em desenvolver competências de gestão. Cada vez mais a IF implementa ações de capacitação de seus gestores para torná-los capazes de enfrentar as mudanças e tomar decisões acertadas diante dos novos desafios impostos pelo contexto institucional das instituições financeiras. A seguir foram transcritos alguns trechos

analisados que exemplificam as crenças/valores do corpo dirigente entrevistado com foco em Gestão:

Acredito e pautei minha gestão pela ideia de que dividir e explicar as decisões estratégicas de uma empresa para seus colaboradores nos permite reduzir ruídos, aprimorar decisões e ter mais agilidade. Quando as lideranças estão presentes e interagem entre elas e com seus times, é possível construir maior unidade, pacificar conceitos e visões, além de reforçar valores e atributos que farão diferença para a marca e para a empresa como um todo.

Mudança cultural é algo que não se faz da noite para o dia. Cultura é algo que você constrói e é todo dia. Pedindo, reforçando, reiterando. É com diversas ações de diversas formas, com um tom que ele tem que ser único. Não adianta o presidente apontar por um caminho, o vice para outro, o diretor para outro, o executivo para outro, porque a transformação não acontece. Então, a primeira coisa é estar muito alinhado com o tom do topo para uma mudança cultural. Se não estiver alinhado, não acontece.

Os colaboradores precisam perceber o que os clientes desejam e, a partir disso, mudar o jeito como tocam o negócio. As empresas não podem mais ter silos como antigamente. A **colaboração precisa ser fluida**. A troca de informações deve ser rica e ágil.

Eu acho que o maior desafio da nossa organização é a **transformação cultural** e não a transformação digital.

Nós somos um Banco velho em todos os sentidos. Nós somos um Banco velho em processos, legados muito fortes e a sua transformação é caro para transformar. Nós somos velhos. Os dirigentes do Banco são pessoas que têm por volta de 40, 50 anos. Não é que são velhos, mas assim, nós não nascemos no mundo digital, nós nascemos no mundo analógico. Eu quando era criança assistia sessão da tarde, os meus filhos não sabem o que é isso, ter que esperar intervalo comercial. Isso muda tudo, eles assistem na hora que eles querem no youtube. O que para mim era impossível. A **minha forma de pensar ela me limita** porque eu não tenho essa flexibilidade que esse mundo tem. Então, eu estou falando de mim, mas é como se fosse um extrato desse grupo que dirige a instituição.

É muito difícil você se desapegar de uma coisa que fez você ser promovido, de você ganhar a sua PLR, de você ser elogiado e tudo mais e dizer o seguinte: esse negócio me trouxe até aqui agora em tenho que abandonar porque eu tenho que... isso aqui já não é mais suficiente na nossa forma de fazer. Todas as coisas temos que abandonar uma hora. A meta nos trouxe até aqui de uma maneira muito forte, [...] mas se a gente tem como o foco o cliente a volumetria, meta por volume ela tem que ser abandonada. Isso a gente está abandonando esse ano. Começamos em 2017, fizemos em 2018 e 2019 forte isso e agora isso tá entrando. Então assim, **você abandonar hábitos que te trouxeram à liderança é muito difícil**. Então essa é uma das fragilidades na minha avaliação. É uma mudança cultural, se eu fosse falar de uma maneira mais simples.

É a **cultura da empresa**, a cultura da empresa é de controle e processo. Ela não é uma cultura de *'test living'*, ela não é uma cultura de inovação, ela diz que é, mas não é! O novo choca muito as pessoas, o diferente cria muito medo nas pessoas. Então a gente está acostumado a fazer do mesmo jeito há 20 anos e tem muita dificuldade de quebrar.

Porque a **comunicação interna é muito falha**, ela é muito ruim. Eu acho que é ruim, que não reverbera lá embaixo de forma correta. Mais por uma questão de comunicação.

Quadro 5 - Acepção de Crenças/Valores pelos Dirigentes com foco no Mercado

Crença/Valor com foco no Mercado	Acepção
Associações ou aquisições estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisições ou associações com empresas que oferecem soluções importantes devem fazer parte da estratégia da empresa; - Nem tudo precisa ser desenvolvido do zero e ser exclusivo da IF; - Fazer parcerias é uma tendência irreversível; - Aquisições de empresas que melhorem processos internos também devem ser consideradas, não pelo valor da empresa, mas pelo ganho de produtividade por exemplo;
Credibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - IF tem grande tradição e credibilidade junto aos clientes;
Necessidade de transformação	<ul style="list-style-type: none"> - IF deve usar tecnologia e comunicação para se transformar de acordo com o contexto atual; - Participação efetiva de todos para adequação do portfólio e modelo de funcionamento da IF; - É necessário migrar do campo da discussão para prática;

Fonte: Autoria própria (2020).

E, finalmente, um fator preponderante, mas que talvez ainda tenha que ser mais desenvolvido pela IF, é a importância de aumentar sua reputação no mercado. Esse feedback sobre sua atuação no mercado precisa ser percebido pelos dirigentes da IF de forma mais incisiva. A seguir foram transcritos alguns trechos analisados que exemplificam as crenças/valores do corpo dirigente entrevistado com foco no Mercado:

Então é muito melhor trabalhar em parceria do que evitar isso. Então eu sou super favorável, acho que isso é uma **tendência** e isso é irreversível, e a gente tem que fazer isso ontem.

Deve ser visto pelo banco como uma oportunidade de aumentar o portfólio de produtos e serviços. Eles precisam ter a noção de que o **cenário está mudando** e ajudar a instituição na adaptação a essa nova realidade que está por vir.

Durante as entrevistas, os dirigentes se mostraram bem coerentes entre si e com respostas consistentes de suas crenças/valores, inclusive para identificar as limitações da IF. Essa consistência é verificada pela frequência com que as principais crenças/valores foram abordadas e agrupadas.

4.3.2 Interesses da IF

Em relação aos interesses predominantes dos dirigentes foram selecionados trinta e um trechos das entrevistas e classificados em nove grupos conforme mostra o Quadro 6.

Quadro 6 - Acepção dos Interesses pelos Dirigentes

Interesse	Acepção
Modernização no processo	<ul style="list-style-type: none"> - Modernizar processos reduzindo gradativamente o foco em fontes tradicionais e apostando em novas fontes para garantir a continuidade da IF a longo prazo; - Uso de <i>analytics</i> pode auxiliar na otimização de processos e ganho de eficiência; - Incorporar uma cultura de testes, de agilidade e incorporar conhecimento caso não se alcance o resultado imaginado torna a empresa mais ágil; - Recuperação de base de clientes através da implementação de melhorias e inovação nas interfaces de negócios; - Obter melhores resultados substituindo atendimento pessoal por digital / automatizado quando pertinente e focando em uso de atendimento personalizado em situações de maior valor agregado; - Mitigar riscos através de processos mais modernos e melhor estruturados reduz as perdas com retrabalho; - Processos modernos, que garantem agilidade, qualidade e solução de problemas tem resultado de longo prazo; - Uso de mídia digital para comunicação e divulgação sendo mais efetivo no alcance do público mais jovem e ligado a tecnologia;
Gestão com foco em resultado	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a efetivação das estratégias de inovação e transformação digital que geram retorno financeiro através da tradução das mesmas em indicadores de desempenho; - Direcionamento para priorização de negócios mais rentáveis; - Funcionário da IF tem participação ativa para alcance dos resultados e é estimulado através do retorno objetivo por seu esforço; - Comprometimento do corpo funcional com a agenda de transformação digital eleva os ganhos da IF; - Indução de comportamento e vontade de gerar resultado no corpo funcional voltados para o contexto de digitalização e do novo perfil do cliente;
Segmentos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - É possível aumentar os ganhos da IF ao investir em novos segmentos de atuação sem abrir mão dos tradicionais; - Aproveitar a característica de grande capilaridade para oferecer uma plataforma de negócios mais aberta

Interesse	Acepção
	impulsionando o número de negócios realizados; - Ampliar a margem de receita através de segmentos menos explorados;
Novas soluções / Parcerias estratégicas	- Transformar a IF em um <i>hub</i> de negócios levando conectando o cliente tradicional com serviços inovadores de parceiros tende a gerar uma condição de sinergia; - Associar-se a soluções boas existentes no mercado é uma forma de levar valor e volume de clientes para elas ao mesmo tempo que mantém a IF como ponto focal do cliente pois está atualizado e oferece soluções inovadoras. Isso é feito conectando as estruturas através de hubs e compartilhando dados; - IF pode atuar como um <i>marketplace</i> agregando novas soluções e funcionalidades para seus clientes, sem necessariamente ter associação direta com a IF;
Novas soluções / Produtos personalizados	- Ao oferecer soluções mais completas e adaptadas ao ciclo de vida dos clientes PF ou aos diferentes perfis de cidades por exemplo, a IF reforça a confiança e tem a oportunidade de manter um relacionamento mais longo com o cliente; - Oferecer soluções personalizadas para base de clientes ativa de forma a reter esses clientes e estimular novas oportunidades de negócio; - Oferecer espaços compartilhados em que a IF é apenas um dos serviços disponíveis; - Otimizar os ganhos através da especialização para determinadas áreas de atuação oferecendo espaços dedicados a determinado produto ou segmento;
Comunicação assertiva para atingir o cliente	- Comunicar corretamente e nos canais adequados aumenta a chance de negócios mesmo com não clientes; - A IF tem buscado associar sua imagem e comunicação ao perfil de ajudar a maximizar as conquistas do cliente com potencial para atingir clientes que poderiam migrar para concorrentes;
Conquistar espaço em outros segmentos	- Optar por segmentos mais rentáveis otimizando o retorno sobre o capital;
Agregação novos produtos para os clientes	- Garantir maiores ganhos sobre uma base de clientes já existente através da oferta de produtos de segmentos complementares. Por exemplo, vender produtos PF para clientes do segmento PJ.
Inovação constante	- Inovação constante favorece a IF para se estabelecer como parceiro e fornecedor de soluções para o novo cliente;

Fonte: Autoria própria (2020).

Os interesses foram classificados também de acordo com a frequência com que surgiram nos documentos e nas entrevistas, conforme mostra a Tabela 6.

Tabela 6 - Frequência dos Interesses

Interesse	Frequência
Modernização no processo	8
Gestão com foco em resultado	8
Segmentos estratégicos	3
Novas soluções/Parcerias estratégicas	3
Novas soluções/Produtos personalizados	3
Comunicação assertiva para atingir o cliente	2
Conquistar espaço em outros segmentos	2
Agregar novos produtos para os clientes	1
Inovação constante	1

Fonte: Autoria própria (2020).

Os interesses identificados nas entrevistas são muito realistas e aderentes ao contexto de reestruturação produtiva no setor bancário. A seguir foram transcritos alguns trechos analisados que exemplificam os interesses do corpo dirigente entrevistado:

O que para o Banco antigo desenvolver soluções como essa ele tem que quebrar um monte de processos dele que ainda existem e que são desvantagens. Mas temos umas vacas leiteiras muito importantes para a gente, mas que a gente vai ter que deixar morrer para que as vacas vencedoras sigam o seu caminho. **O que nos trouxe até aqui não é suficiente para nos levar daqui para frente.**

E aí o **retorno financeiro ele vem**, e aí como o mundo está atuando hoje, não tem um retorno financeiro de imediato. Então assim, é porque você fez um excelente trabalho e porque você melhorou a vida das pessoas no sentido de tempo, qualidade, agilidade e aí você é remunerado por isso. Tem um investimento antes.

A Diretoria de Estratégia tem um papel fundamental porque ela constrói a estratégia macro, que é renovada a cada 4 anos, mas é revisitada a cada ano, e aí ela direciona. Aí vem os **modelos de indução** para cada setor, que são modelos de indução para força de vendas.

Os Bancos terão, e nós também, que migrar de soluções mais simples para soluções mais complexas, mas mais vinculadas ao **ciclo de vida que os nossos clientes estão passando**. Isso serve para pessoas como eu acabei de falar, mas isso serve para cidades também, serve para empresas em diferentes momentos, serve para a empresa se ela está em crescimento, se ela está em processo de capacidade instalado, se ela vai entrar no processo de início de exportação, se ela está buscando um novo nicho, se ela precisará reduzir tamanho. Então, você tem que entender o ciclo de vida daquela empresa. E você tem que entender o ciclo de vida das cidades que você atende. Aquela cidade é uma cidade que está com o crescimento demográfico muito grande, precisa de mais escolas, quais são as soluções para as escolas? Essa outra cidade está ficando mais para os idosos, então

quais são os equipamentos públicos que precisam ser colocados à disposição deste cliente?

Área de controle para uma área estratégica, porque os processos são horríveis. Essa área não deveria existir, ou deveria existir um banco de analistas e cientistas de dados trabalhando *analytics* vendo quais são os erros mais comuns e **melhorando aqueles processos** ou tirando ele do ar, ou descontinuando um produto.

Você tem soluções boas no mercado, não faz sentido você não trazê-las para o seu lado e não trabalhar juntas, né? Eu tenho valor para aquela plataforma quando eu levo 60 milhões de clientes, por que eu perder o controle disso se ele já está fazendo isso no mercado? **Então eu trago a plataforma para dentro**. Jogo os “*plugs*” para a minha estrutura e a gente divide as informações.

Eu acho que os indicadores, o que faz a empresa mexer no ponteiro, ou andar mais forte como na transformação digital, é exatamente este ponto, **transformar o objetivo em indicador**. O indicador é que mexe no seu comportamento, ele te induz. Se ele não for bem nesse sentido de induzir o executivo, de induzir o corpo da empresa, aí a velocidade se perde, ou a gente perde a oportunidade de avançar no que precisa.

Em relação aos interesses da IF, segundo seu corpo dirigente, se destacaram os ganhos relacionados a modernização de processos e a gestão como foco em resultado. Ambos se relacionam com mudanças na estrutura atual da IF buscando torná-la mais moderna e adaptada ao cenário atual e capaz de enfrentar concorrentes tradicionais e os novos entrantes, de forma a obter vantagem em relação a participação no mercado (*market share*) e em volume e rentabilidade de suas operações.

4.4 Estratégias Deliberadas pela IF

A identificação de estratégias adotadas pela IF, relacionadas ao contexto de digitalização bancária, foi feita a partir da análise dos relatórios divulgados para o público anualmente. As informações divulgadas neste tipo de publicação buscam explicitar para parceiros, clientes e investidores a visão consolidada da instituição quanto ao ambiente institucional, entendimento quanto ao momento presente e passado, perspectivas de futuro, intenções, metas e meios pretendidos para alcançá-las.

Os relatórios de 2016 a 2018 foram analisados buscando extrair informações e estratégias da IF que se relacionem com o contexto analisado para então relacionar com o esquema interpretativo da instituição, identificado através de entrevistas com parte do corpo dirigente.

As partes principais dos relatórios foram segmentadas de acordo com a classificação de estratégias de recursos, de atividades e de mercado. Além disso, informações mais gerais foram agrupadas para melhorar o entendimento sobre a definição das estratégias da IF.

4.4.1 Panorama Geral dos Relatórios de 2016, 2017 e 2018

O relatório 2016 é o primeiro da IF a adotar uma identidade visual mais moderna, além de incluir a transformação digital nos Direcionadores Estratégicos. Essa tendência é reforçada nos relatórios seguintes analisados. A IF declara como direcionadores os seguintes aspectos: financeiro, pessoas, cliente, sustentabilidade e processos (transformação digital). As dinâmicas e discussões para a formulação dos cenários e a revisão dos objetivos estratégicos ocorreram por meio de pesquisas, análises e workshops de planejamento.

Nos relatórios anuais, a instituição divulgou algumas premissas que influenciaram a administração na construção da estratégia como:

- Foco no relacionamento para ser o principal fornecedor de soluções para **potencializar a experiência do cliente** e o resultado do Banco;
- **Intensificação do modelo de atendimento digital**, com investimentos na racionalização da estrutura operacional;

Ao longo do período descrito nos relatórios, a IF analisada implementou programa estratégico voltado para iniciativas que reforçaram o seu posicionamento, estimularam a cultura de inovação, melhoraram a eficiência, intensificaram a transformação digital e aprimoraram as competências digitais. A instituição assumiu alguns compromissos como apresentação de proposta de modelo de relacionamento com startups e de estudo de análise de viabilidade de implementação de plataforma que possibilite a interação entre investidores e projetos sustentáveis, num modelo de *crowdfunding* ou *startups*, em um Fórum de Sustentabilidade.

A IF passou a considerar a inovação como um valor organizacional, por meio do qual se estimula o desenvolvimento de serviços e produtos transformadores, bem como ações que fomentem o empreendedorismo e a experimentação. A transformação digital é considerada como um movimento comportamental e de adaptação em um cenário marcado pela evolução dos dispositivos de conexão à internet e às comunicações. Neste cenário a IF destaca novas complexidades como

consumidores mais exigentes e novos atores ávidos a oferecer serviços financeiros semelhantes aos prestados pelas IF. Como resposta, a instituição busca combinar o atendimento físico com o que existe de melhor em uma experiência digital completa. Acompanhar tendências traz benefícios diretos, visto que se pode ofertar soluções e facilidades que satisfaçam e antecipem suas necessidades. Evidencia-se a necessidade de desenvolver novos modelos de negócios, mais eficientes e ágeis. Como um dos valores, a inovação está inserida no processo de formulação da Estratégia Corporativa, na cultura organizacional, na visão, no posicionamento, nas macroambições e nos objetivos.

O ano de 2017 foi considerado pela instituição como o Ano do Atendimento para sinalizar a priorização de esforços de todos os funcionários na satisfação do cliente. Nesse processo, o digital também teve seu papel por transformar a forma de trabalhar dando mais assertividade nas ofertas e na interação com os clientes. O ano de 2018 foi definido como o Ano do Relacionamento. A IF reforça que a transformação e a complexidade do ambiente de negócios serão intensificadas nos próximos períodos. Assim, o foco na melhoria da experiência dos clientes e o investimento em inovação continuam com destaque para orientar as ações da instituição. A qualidade do atendimento é considerada fundamental para a satisfação dos clientes, na medida em que contribui para o aumento da confiança, a geração de oportunidades de negócios e o incremento da rentabilidade.

A instituição monitora sua imagem e busca reforçá-la de forma positiva junto aos seus *stakeholders*. Nos relatórios, a IF descreve diversas premiações (nacionais e internacionais), reconhecimentos e certificações alcançadas como confirmação de seu compromisso com o desenvolvimento sustentável, relacionamento de qualidade e aplicação de tecnologias disruptivas e inovação.

4.4.2 Estratégias de Recursos (ERs)

Neste bloco, foram listadas as principais estratégias declaradas pela IF que se relacionam com Recursos, sejam eles financeiros, materiais, humanos ou tecnológicos. As estratégias identificadas que se relacionam com o tema desta dissertação nos três relatórios foram resumidas conforme segue:

- Criação de Laboratório Avançado no Vale do Silício (EUA) para incubar e desenvolver empresas de tecnologia inovadoras. Essa ação demonstra a

intenção de ser protagonista no processo de transformação digital através do desenvolvimento de ideias no principal centro criativo do mundo.

- Dedicção especial para combate a ataques cibernéticos para assegurar a preservação, inviolabilidade e confiabilidade dos seus sistemas, informações corporativas e dados de clientes e parceiros.
- Melhoria da produtividade por meio da simplificação de processos e transformação digital.
- Reorganização institucional como a mudança da rede de atendimento adequando-se ao novo perfil e comportamento dos clientes, com o aproveitamento de sinergias, a otimização de estruturas e a ampliação dos serviços digitais.
- Mudança na configuração das agências em razão da incorporação de tecnologias digitais considerando a macrotendência de desenvolvimento tecnológico acelerado com crescimento dos relacionamentos, negócios e serviços financeiros digitais.
- Intensificado o Programa de Incentivo à Inovação para mobilizar os funcionários e disseminar o tema na organização. O programa teve diversas ideias implementadas no período analisado.
- Estabelecida a tecnologia mobile/canal de relacionamento como protagonista indicando a realização de pesquisas de satisfação para monitoramento da percepção do usuário. Além de aplicativo para smartphones, a IF define outros canais de relacionamento importantes como as mídias sociais.
- Transformação dos canais de atendimento para atender a todos os setores. Instalação de novos instrumentos para fortalecer o atendimento aos clientes com foco em digitalização, eficiência e experiência do cliente. Alguns exemplos são: acesso facilitado ao gerente pela internet ou pelo aplicativo em horário ampliado, *Chatbot*, reorganização do modelo de atendimento das agências com maior foco no relacionamento, aplicativos de relacionamento com o cliente pessoa jurídica, incluindo videoconferência e comunicação por mensagens instantâneas.
- Adoção de recursos avançados em redes de relacionamento através de *bots* disponíveis no WhatsApp, Facebook, Messenger e Twitter. Um dos

diferenciais é a possibilidade da realização de transações financeiras com transição entre atendimento virtual e humano no mesmo canal.

- Capacitação direcionada a mais de 6 mil gerentes de relacionamento que atuam em carteiras digitais e remotas com abordagem inovadora para auxiliar no desafio de construir um relacionamento sustentável com clientes, em meio a um contexto de transformação digital.
- Utilização de treinamento no formato de “*Game*” cujo objetivo é capacitar, em competências de liderança, funcionários que ainda não assumiram funções gerenciais, além de fortalecer o protagonismo.

Como indicativo de que estas estratégias de recursos surtiram resultado já no período avaliado, a IF descreve que as soluções digitais resultaram em menor custo em relação aos pontos físicos e têm aumentado sua participação no resultado. A base de clientes do aplicativo registra crescimento médio de 45% ao ano e a estratégia de transformação digital contribuiu também para redução do consumo de papel em 628 toneladas que corresponde a cerca de 13,3 mil árvores não cortadas, entre outros aspectos.

4.4.3 Estratégias de Atividades de Produtos e Serviços (EAs)

Neste bloco, foram listadas as principais estratégias declaradas pela IF que se relacionam com as atividades de desenvolvimento e venda de produtos e serviços. As estratégias identificadas que se relacionam com o tema desta dissertação nos três relatórios foram resumidas conforme segue:

- Aprimoramento dos modelos de relacionamento digital para atender a todos os perfis de clientes com agilidade e simplicidade.
- Desenvolvimento de uma nova forma de navegar pelo atendimento eletrônico com mais opções de transações e consultas, atendimento mais rápido e integrado.
- Oferta de pagamento por aproximação (de cartões ou smartphones com aplicativos) sendo a instituição precursora desta tecnologia no país. Os meios de pagamento também são parte da estratégia para melhorar a experiência do cliente facilitando o processo de compra sem comprometimento da segurança. A IF considera, nesse aspecto, a transformação digital como ferramenta que permite atender às demandas de um público cada vez mais alinhado com esses meios.

- Disponibilização de aplicativos para acompanhamento de orçamento e para educação financeira na infância demonstrando a atuação em diversas frentes apoiado pela tecnologia.
- Desenvolvimento de plano de digitalização para novos produtos e serviços no canal mobile e revisão dos existentes.
- Ampliação de soluções digitais para produtores rurais e disponibilidade de recursos que suportem com otimização e eficiência operacional os serviços técnicos do setor.
- Desenvolvimento de aplicativo gratuito para o público rural que permite a captura das coordenadas geodésicas de áreas financiadas, sistema de Valoração Automática de Bens, Custeio Digital para que os produtores rurais encaminhem propostas de custeio agrícola e pecuário, entre outras.
- Implementação de melhorias no processo de abertura da conta iniciado pelo site, fase piloto da abertura de conta digital para o Microempreendedor e a criação do Painel PJ, que consolida dados como saldo, aplicações, lançamentos futuros e crédito disponível, além de atalho para movimentação.
- Desenvolvimento de modelos capazes de atender os mais diversos tipos e níveis de digitalização para o setor público.
- Disponibilização de agências Empresa para o público PJ, especializadas em atender às necessidades das Micro e Pequenas Empresas com funcionários capacitados para entender às particularidades do negócio e oferecer orientação financeira adequada. O atendimento nessas agências é realizado em ambiente planejado para garantir conforto, privacidade e conveniência aos empresários.
- Revisão do modelo de relacionamento para o público Governo com centralização da gestão do atendimento especializado e a ampliação do número de carteiras e de clientes atendidos.
- Dado foco para Aplicativo da IF para smartphones como canal de relacionamento e adoção de nova versão do Aplicativo para todos os clientes, possibilitando consultoria financeira mais ativa e ampliação dos negócios concretizados por meio do atendimento digital. No período analisado ele já é responsável por mais de 60% de todas as transações realizadas.

Como indicativo de que estas estratégias de atividade surtiram resultados já no período avaliado, a IF destaca que seus investimentos em tecnologia resultaram

em aumento da oferta de soluções e a conveniência de atendimento, proporcionando resultados favoráveis tanto para redução de custos quanto incremento na experiência do cliente. Internamente, novas tecnologias de análise criaram aprofundamento sobre o entendimento de padrões de consumo e expectativas desse público permitindo realizar ofertas mais assertivas de produtos e serviços personalizados. No mercado de alta renda no Brasil, a digitalização permitiu ampliar a entrega de valor e a melhoria da experiência dos clientes com o modelo de atendimento. Em relação ao modelo tradicional de atendimento, a satisfação dos clientes é, em média, 16% superior.

4.4.4 Estratégias de Mercado (EMs)

Neste bloco, foram listadas as principais estratégias de mercado declaradas pela IF que se relacionam com o tema desta dissertação nos três relatórios, e foram resumidas conforme segue:

- Identificação de inovações no setor e antecipação às tendências. A IF deixa clara a preocupação com as mudanças na forma de relacionamento dos clientes com as instituições financeiras, fortemente relacionadas à transformação digital.
- Identificação e gerenciamento de riscos que possam impactar significativamente os negócios da Instituição. Nesse aspecto observamos a atenção com agentes externos como *Fintechs* e alterações no perfil de seus clientes.
- Aumento da satisfação e retenção de clientes. Demonstra alinhamento com a tendência de adaptação da Organização para satisfação do cliente ao invés de determinar ações por conveniência institucional.
- Fortalecimento do protagonismo da instituição em negócios sociais por meio de soluções abrangentes, eficientes, inovadoras e alinhadas às políticas públicas.
- Reorganização estrutural com foco no cliente para ficar mais dinâmico, ágil e competitivo, bem como reforçar a sustentabilidade de seus negócios. Este processo tem por objetivo aprimorar a experiência do cliente para recuperar índices de rentabilidade compatíveis com pares de mercado no médio prazo. A transformação digital mais uma vez é citada como parte essencial do avanço estratégico.

- Integração de operações com programa de fidelização com uma proposta de mudança sendo interessante para o banco e para os clientes que contam com mais opções de troca ou envio de pontos.
- Implementação de ações voltadas para a sociedade, como apoio a inclusão digital, estímulo à educação financeira, à inovação, ao empreendedorismo e à inclusão sócio produtiva, inserção juvenil na economia digital, entre outros.
- Criação do Programa de Investimento em Inovação, disponibilizando 30 (trinta) milhões de reais para aporte de capital em Fundos de Investimento em Participações que invistam em startups promotoras de inovação.
- Desenvolvimento de projeto corporativo com o propósito de acompanhar os clientes com visão ampliada, considerando seu valor de mercado futuro e suas perspectivas de crescimento, no apoio financeiro e em outras parcerias, elevando a participação em operações de IPO e *follow on*. Essas ações visam, além de estabelecer vínculo com a companhia potencial, revelar-nos como parceiro estratégico em todos os seus movimentos de crescimento.
- Ampliação de negócios com não correntistas como foco em aplicativo específico e abertura de conta totalmente digital.

A instituição destaca também estudos de mercado realizados que mostram a mudança de comportamento do consumidor bancário que prioriza os meios eletrônicos, está mais informado e colaborativo e leva em consideração indicações de outros consumidores para fazer suas escolhas. Esse perfil resultou em novos modelos de relacionamento priorizando ferramentas digitais para comunicação e realização de negócios, propiciando ainda horário estendido de atendimento. A IF adota estratégias direcionadas para seus públicos específicos.

Como destaque, em 2018 a instituição registrou 1,3 milhão de usuários com contas abertas pelo aplicativo com oferta de experiência totalmente digital na aquisição de produtos financeiros. Outro fator destacado é o aumento da quantidade de transações disponíveis no Aplicativo e a especialização do atendimento de forma integrada entre agências e escritórios, para garantir a excelência e a realização de negócios no canal de preferência do cliente. O foco é romper com as barreiras geográficas, oferecendo ao cliente a conveniência de ser atendido onde for mais conveniente, com simplicidade, agilidade e comodidade.

4.5 Análise da influência dos Esquemas Interpretativos e das Pressões Institucionais na definição de estratégias da IF

Nesta seção, correlaciona-se cada estratégia adotada pela IF a um conjunto de crenças/valores e interesses dos dirigentes. Nos casos em que houve pressões institucionais também relacionadas, as mesmas foram incluídas como complemento. As estratégias estão agrupadas de acordo com a teoria entre ER, EA e EM; e os esquemas interpretativos receberam um indicador de relevância que se refere a frequência com que surgiram ao longo das entrevistas, conforme Tabelas 4 e 6.

Foram identificados no Quadro 7 os esquemas interpretativos e as pressões institucionais que estão diretamente ligadas a cada ER listada no item 4.4.2. Foram incluídas nos Quadros 7, 8 e 9 apenas as crenças/valores com frequência superior a oito.

Quadro 7 - Esquemas Interpretativos e Pressões Institucionais sobre as ERs

Crença/Valor	Interesse	Pressão Institucional
ER 1: Criação de Laboratório Avançado no Vale do Silício (EUA) para incubar e desenvolver empresas de tecnologia inovadoras.		
- Inovação e Tecnologia (43) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8)	- Modernização no processo (8) - Inovação constante (1)	- Mimética (agente: Concorrência / mercado)
ER 2: Dedicção especial para combate a ataques cibernéticos para assegurar a preservação, inviolabilidade e confiabilidade dos seus sistemas, informações corporativas e dados de clientes e parceiros.		
- Inovação e Tecnologia (43) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8)	- Modernização no processo (8)	- Coercitiva (agente: Regulador e Sociedade)
ER 3: Melhoria da produtividade por meio da simplificação de processos e transformação digital.		
- Inovação e tecnologia (43) - Experiência do cliente (24) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8)	- Modernização no processo (8) - Gestão com foco em resultado (8) - Comunicação assertiva para atingir o cliente (2)	- Mimética (agente: Concorrência / mercado)

Crença/Valor	Interesse	Pressão Institucional
ER 4: Reorganização institucional como a mudança da rede de atendimento adequando-se ao novo perfil e comportamento dos clientes, com o aproveitamento de sinergias, a otimização de estruturas e a ampliação dos serviços digitais.		
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Empoderamento do cliente (36) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) - Novas soluções / Produtos personalizados (3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coercitiva (agente: Sociedade)
ER 5: Mudança na configuração das agências em razão da incorporação de tecnologias digitais considerando a macrotendência de desenvolvimento tecnológico acelerado com crescimento dos relacionamentos, negócios e serviços financeiros digitais.		
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Empoderamento do cliente (36) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Importância da comunicação (18) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) - Inovação constante (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coercitiva (agente: Sociedade) - Mimética (agente: Concorrência / mercado)
ER 6: Intensificado o Programa de Incentivo à Inovação para mobilizar os funcionários e disseminar o tema na organização. O programa teve diversas ideias implementadas no período analisado.		
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Importância da comunicação (18) - Mudança cultural (11) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) - Gestão com foco em resultado (8) - Novas soluções / Produtos personalizados (3) - Agregar novos produtos para os clientes (1) 	(não aplicável)
ER 7: Estabelecida a tecnologia mobile/canal de relacionamento como protagonista indicando a realização de pesquisas de satisfação para monitoramento da percepção do usuário. Além de aplicativo para smartphones, a IF define outros canais de relacionamento importantes como as mídias sociais.		
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Empoderamento do cliente (36) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) - Comunicação assertiva para atingir o cliente (2) - Inovação constante (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coercitiva (agente: Sociedade)

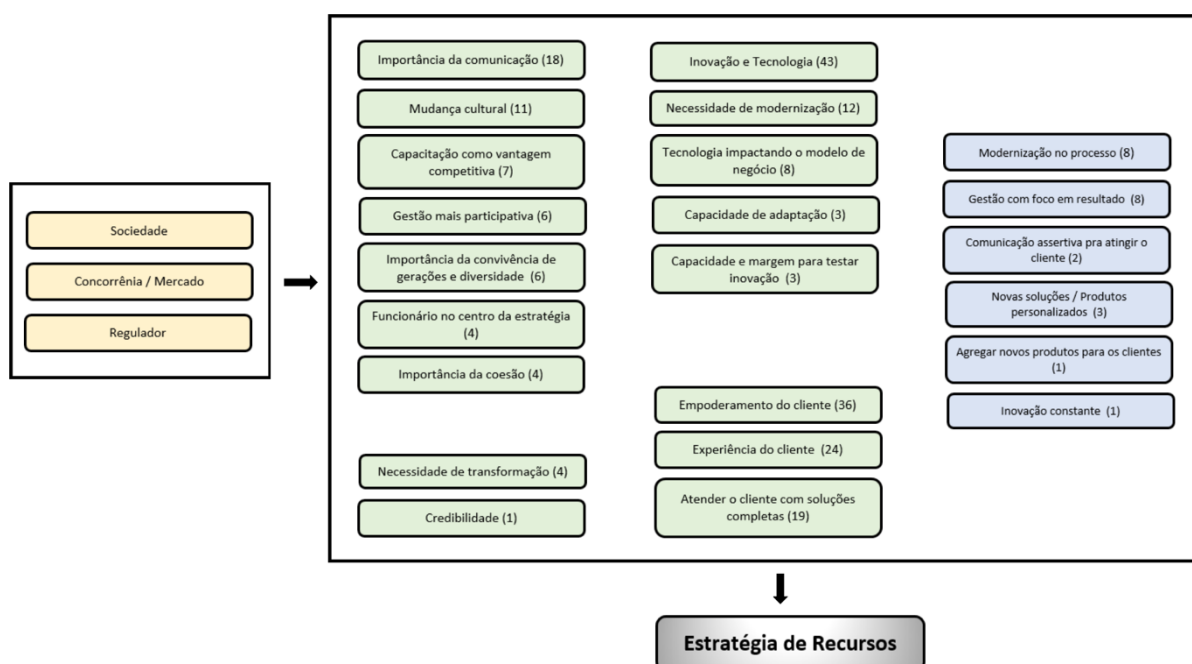
Crença/Valor	Interesse	Pressão Institucional
soluções completas (19) - Importância da comunicação (18) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8)		
ER 8: Transformação dos canais de atendimento para atender a todos os setores. Instalação de novos instrumentos para fortalecer o atendimento aos clientes com foco em digitalização, eficiência e experiência do cliente.		
- Inovação e tecnologia (43) - Empoderamento do cliente (36) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Importância da comunicação (18) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8)	- Modernização no processo (8) - Novas soluções / Produtos personalizados (3) - Comunicação assertiva para atingir o cliente (2)	- Coercitiva (agente: Sociedade) - Mimética (agente: Concorrência / mercado)
ER 9: Adoção de recursos avançados em redes de relacionamento através de bots disponíveis no WhatsApp, Facebook, Messenger e Twitter. Um dos diferenciais é a possibilidade da realização de transações financeiras com transição entre atendimento virtual e humano no mesmo canal.		
- Inovação e tecnologia (43) - Empoderamento do cliente (36) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Importância da comunicação (18) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8)	- Modernização no processo (8) - Novas soluções / Produtos personalizados (3) - Comunicação assertiva para atingir o cliente (2)	- Coercitiva (agente: Sociedade)
ER 10: Capacitação direcionada a mais de 6 mil gerentes de relacionamento que atuam em carteiras digitais e remotas com abordagem inovadora para auxiliar no desafio de construir um relacionamento sustentável com clientes, em meio a um contexto de transformação digital.		
- Inovação e tecnologia (43) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Importância da comunicação (18)	- Gestão com foco em resultado (8) - Comunicação assertiva para atingir o cliente (2)	(não aplicável)

Crença/Valor	Interesse	Pressão Institucional
- Mudança cultural (11) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8)		
ER 11: Utilização de treinamento no formato de “Game” cujo objetivo é capacitar, em competências de liderança, funcionários que ainda não assumiram funções gerenciais, além de fortalecer o protagonismo.		
- Inovação e tecnologia (43) - Importância da comunicação (18) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8)	- Gestão com foco em resultado (8) - Comunicação assertiva para atingir o cliente (2)	- Coercitiva (agente: Sociedade)

Fonte: Autoria própria (2020).

Na Figura 4 tem-se um resumo de todos os esquemas interpretativos e pressões institucionais que estão associados às ERs.

Figura 4 - Resumo dos Esquemas Interpretativos e das Pressões Institucionais sobre as ERs



Fonte: Autoria própria (2020).

As estratégias listadas são de recursos materiais, tecnológicos e humanos relacionados ao contexto em análise. A ausência de estratégias de recursos financeiros pode ser justificada pela natureza e porte da IF. Entre as crenças/valores identificados está o fato de que a IF tem "capacidade e margem para testar inovação". As entrevistas demonstram que não há preocupação com os recursos

financeiros em si, mas com a representatividade dos mesmos para o mercado e para o controlador.

Nós temos uma coisa que as *fintechs* não tem, nós temos recursos praticamente ilimitados. O Banco é muito grande, tem muito recurso, tanto recursos humanos como recursos materiais. Isso nos permite fazer essa transformação em várias áreas ao mesmo tempo. Isso nos permite fazermos testes diferentes ao mesmo tempo, lançar alternativas diferentes. Temos gordura para poder investir nessas alternativas.

Nossa problemática é muito similar à deles no dia-a-dia, os desafios que temos. Mas assim, como ponto forte a nossa marca, não tenho dúvida disso, a nossa capacidade de desenvolver soluções tecnológicas, o Banco é uma grande empresa de tecnologia.

A cada estratégia pode ser relacionado um conjunto de crenças/valores e interesses de acordo com a aceção dos dirigentes. O mapa da Figura 4 reúne todas as crenças/valores e interesses que se relacionaram a pelo menos uma das estratégias. Para as ERs, apenas três crenças/valores (associações estratégicas, resposta rápida e atualização da estrutura e perfil dos dirigentes) e três interesses (conquistar espaço em outros segmentos, segmentos estratégicos e novas soluções/parcerias estratégicas) não foram identificados. Essa parte do esquema interpretativo se refere diretamente a limitações da IF em função de sua estrutura/modelo de empresa e ao mercado, fato que justifica sua ausência de associação para as estratégias de recurso.

Na Figura 4, fica evidente que os esquemas interpretativos dos dirigentes são bastante representativos para esse tipo de estratégia. Já para as pressões institucionais foram observadas possíveis influências de característica isomórfica mimética e coercitiva exercida pelos agentes: concorrência/mercado, sociedade e regulador. Em nenhuma estratégia de recursos listada essa influência pode ser considerada direta, mas sim, indireta afetando os esquemas interpretativos da IF e então as estratégias.

Foram identificados no Quadro 8 os esquemas interpretativos e as pressões institucionais que estão diretamente ligadas a cada EA listada no item 4.4.3.

Quadro 8 - Esquemas Interpretativos e Pressões Institucionais sobre as EAs

Crença/Valor	Interesse	Pressão Institucional
EA 1: Aprimoramento dos modelos de relacionamento digital para atender a todos os perfis de clientes com agilidade e simplicidade.		
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Empoderamento do cliente (36) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) - Gestão com foco em resultado (8) - Novas soluções / Produtos personalizados (3) - Comunicação assertiva para atingir o cliente (2) - Inovação constante (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coercitiva (agente: Sociedade) - Mimética (agente: Concorrência / mercado)
EA 2: Desenvolvimento de uma nova forma de navegar pelo atendimento eletrônico com mais opções de transações e consultas, atendimento mais rápido e integrado.		
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Empoderamento do cliente (36) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Importância da comunicação (18) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) - Novas soluções / Produtos personalizados (3) - Comunicação assertiva para atingir o cliente (2) - Agregar novos produtos para os clientes (1) - Inovação constante (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coercitiva (agente: Sociedade)
EA 3: Oferta de pagamento por aproximação (de cartões ou smartphones com aplicativos) sendo a instituição precursora desta tecnologia no país. Os meios de pagamento também são parte da estratégia para melhorar a experiência do cliente facilitando o processo de compra sem comprometimento da segurança. A IF considera, nesse aspecto, a transformação digital como ferramenta que permite atender às demandas de um público cada vez mais alinhado com esses meios.		
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Empoderamento do cliente (36) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Importância da comunicação (18) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) - Novas soluções / Produtos personalizados (3) - Comunicação assertiva para atingir o cliente (2) - Agregar novos produtos para os clientes (1) - Inovação constante (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coercitiva (agente: Sociedade)
EA 4: Disponibilização de aplicativos para acompanhamento de orçamento e para educação financeira na infância demonstrando a atuação em diversas frentes apoiado pela tecnologia.		

Crença/Valor	Interesse	Pressão Institucional
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Experiência do cliente (24) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Novas soluções / Produtos personalizados (3) - Conquistar espaço em outros segmentos (2) - Agregar novos produtos para os clientes (1) 	(não aplicável)
EA 5: Desenvolvimento de plano de digitalização para novos produtos e serviços no canal mobile e revisão dos existentes.		
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) - Gestão com foco em resultado (8) - Novas soluções / Produtos personalizados (3) - Agregar novos produtos para os clientes (1) - Inovação constante (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coercitiva (agente: Sociedade) - Mimética (agente: Concorrência / mercado)
EA 6: Ampliação de soluções digitais para produtores rurais e disponibilidade de recursos que suportem com otimização e eficiência operacional os serviços técnicos do setor.		
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Empoderamento do cliente (36) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) - Gestão com foco em resultado (8) - Segmentos Estratégicos (3) - Novas soluções / Produtos personalizados (3) - Agregar novos produtos para os clientes (1) - Inovação constante (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coercitiva (agente: Governo e Sociedade)
EA 7: Desenvolvimento de aplicativo gratuito para o público rural que permite a captura das coordenadas geodésicas de áreas financiadas, sistema de Valoração Automática de Bens, Custeio Digital para que os produtores rurais encaminhem propostas de custeio agrícola e pecuário, entre outras.		
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Empoderamento do cliente (36) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) - Gestão com foco em resultado (8) - Segmentos Estratégicos (3) - Novas soluções / Produtos personalizados (3) - Agregar novos produtos para os clientes (1) - Inovação constante (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coercitiva (agente: Governo e Sociedade)
EA 8: Implementação de melhorias no processo de abertura da conta iniciado pelo site, fase piloto da abertura de conta digital para o Microempreendedor e a criação do Painel PJ, que consolida dados como saldo, aplicações, lançamentos futuros e crédito disponível, além de atalho para movimentação.		

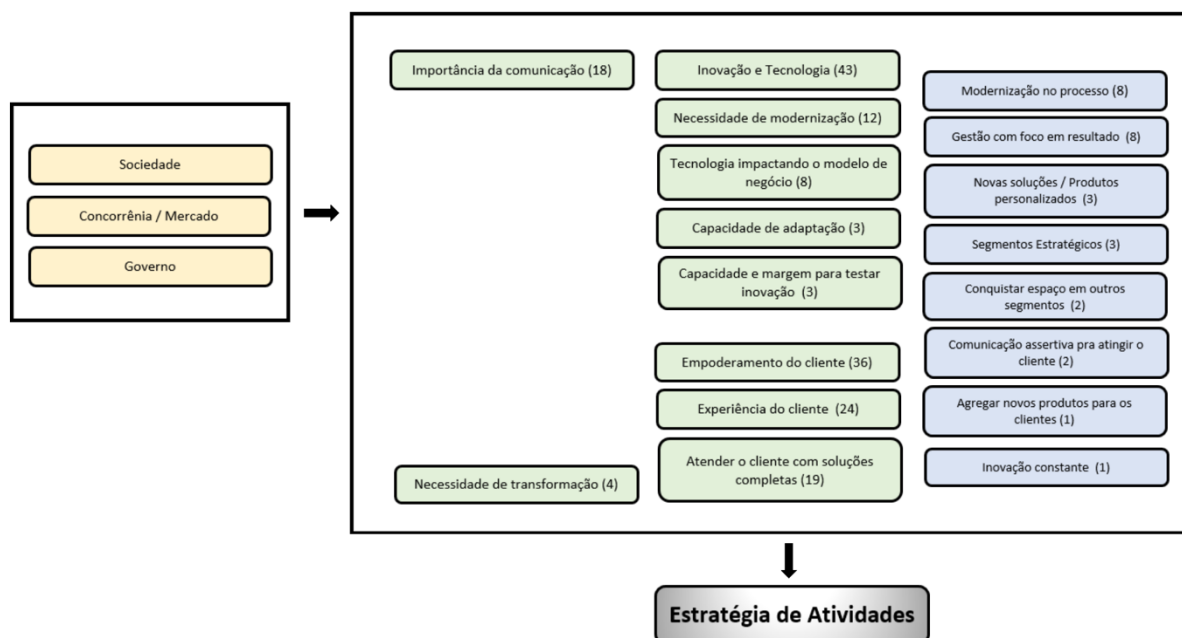
Crença/Valor	Interesse	Pressão Institucional
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) - Gestão com foco em resultado (8) - Novas soluções / Produtos personalizados (3) - Conquistar espaço em outros segmentos (2) - Agregar novos produtos para os clientes (1) - Inovação constante (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mimética (agente: Concorrência / mercado)
EA 9: Desenvolvimento de modelos capazes de atender os mais diversos tipos e níveis de digitalização para o setor público.		
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Experiência do cliente (24) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) - Segmentos Estratégicos (3) - Comunicação assertiva para atingir o cliente (2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coercitiva (agente: Governo e Sociedade)
EA 10: Disponibilização de agências Empresa para o público PJ, especializadas em atender às necessidades das Micro e Pequenas Empresas com funcionários capacitados para entender às particularidades do negócio e oferecer orientação financeira adequada. O atendimento nessas agências é realizado em ambiente planejado para garantir conforto, privacidade e conveniência aos empresários.		
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) - Gestão com foco em resultado (8) - Novas soluções / Produtos personalizados (3) - Conquistar espaço em outros segmentos (2) - Agregar novos produtos para os clientes (1) - Inovação constante (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mimética (agente: Concorrência / mercado)
EA 11: Revisão do modelo de relacionamento para o público Governo com centralização da gestão do atendimento especializado e a ampliação do número de carteiras e de clientes atendidos.		
<ul style="list-style-type: none"> - Empoderamento do cliente (36) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) - Gestão com foco em resultado (8) - Segmentos Estratégicos (3) - Comunicação assertiva para atingir o cliente (2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coercitiva (agente: Governo e Sociedade)
EA 12: Dado foco para Aplicativo da IF para smartphones como canal de relacionamento		

Crença/Valor	Interesse	Pressão Institucional
e adoção de nova versão do Aplicativo para todos os clientes, possibilitando consultoria financeira mais ativa e ampliação dos negócios concretizados por meio do atendimento digital.		
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Empoderamento do cliente (36) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Importância da comunicação (18) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) - Gestão com foco em resultado (8) - Novas soluções / Produtos personalizados (3) - Comunicação assertiva pra atingir o cliente (2) - Inovação constante (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coercitiva (agente: Sociedade) - Mimética (agente: Concorrência / mercado)

Fonte: Autoria própria (2020).

Na Figura 5, tem-se um resumo de todos os esquemas interpretativos e pressões institucionais que estão associados às EAs.

Figura 5 - Resumo dos Esquemas Interpretativos e Pressões Institucionais sobre as EAs



Fonte: Autoria própria (2020).

Para as EAs relacionadas a produtos e serviços da IF, um número menor de crenças/valores foi associado, quando comparado com as ERs. Além das três crenças/valores ausentes na primeira comparação, que tinham relação com mercado

e questões internas, ficaram sem associação: mudança cultural, capacitação como vantagem competitiva, gestão mais participativa, funcionário no centro da estratégia, importância de coesão, credibilidade e importância de convivência de gerações e diversidade. Todas essas crenças/valores, exceto credibilidade, tem forte relação com a gestão de recursos humanos da IF, fato que pode justificar a ausência de associação para estratégias de itens mais objetivos como os produtos e serviços oferecidos ao mercado.

Em relação aos interesses, foram incluídos (quando comparado com as ERs): segmentos estratégicos e conquistar espaço em outros segmentos. De acordo com a aceção dos dirigentes a respeito desses dois itens, trata-se de obter ganhos em segmentos considerados estratégicos pela IF, em que se tem domínio no mercado e aumentar a participação e os ganhos em novos segmentos. Essas estratégias, envolvendo produtos e serviços, são completamente pertinentes com os interesses destacados.

Da mesma forma que para as ERs, não foi identificada pressão institucional com efeito direto sobre as estratégias. Elas também têm característica mimética e coercitiva, mas os agentes são concorrência/mercado, sociedade e governo.

No Quadro 9, foram identificados os esquemas interpretativos e as pressões institucionais que estão diretamente ligadas a cada EM listada no item 4.4.4.

Quadro 9 - Esquemas Interpretativos e Pressões Institucionais sobre as EMs

Crença/Valor	Interesse	Pressão Institucional
EM 1: Identificação de inovações no setor e antecipação às tendências. A IF deixa clara a preocupação com as mudanças na forma de relacionamento dos clientes com as instituições financeiras, fortemente relacionadas à transformação digital.		
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Empoderamento do cliente (36) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) - Gestão com foco em resultado (8) - Novas soluções / Produtos personalizados (3) - Comunicação assertiva para atingir o cliente (2) - Conquistar espaço em outros segmentos (2) - Inovação constante (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mimética (agente: Concorrência / mercado) - Coercitiva (agente: Sociedade)
EM 2: Identificação e gerenciamento de riscos que possam impactar significativamente os negócios da Instituição. Nesse aspecto observamos a atenção com agentes externos como Fintechs e alterações no perfil de seus clientes.		
<ul style="list-style-type: none"> - Importância da 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mimética (agente:

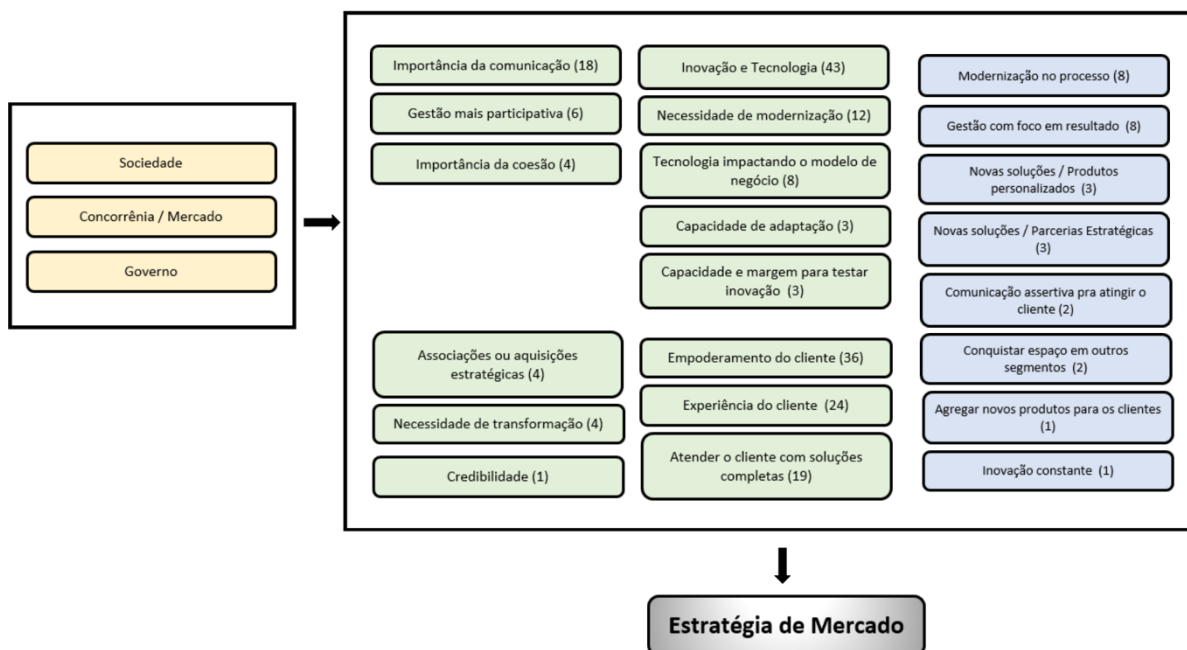
Crença/Valor	Interesse	Pressão Institucional
comunicação (18) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8)	- Gestão com foco em resultado (8)	Concorrência / mercado) - Coercitiva (agente: Governo e Sociedade)
EM 3: Aumento da satisfação e retenção de clientes. Demonstra alinhamento com a tendência de adaptação da Organização para satisfação do cliente ao invés de determinar ações por conveniência institucional.		
- Empoderamento do cliente (36) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19)	- Gestão com foco em resultado (8) - Comunicação assertiva para atingir o cliente (2)	- Coercitiva (agente: Sociedade)
EM 4: Fortalecimento do protagonismo da instituição em negócios sociais por meio de soluções abrangentes, eficientes, inovadoras e alinhadas às políticas públicas.		
- Inovação e tecnologia (43) - Importância da comunicação (18) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8)	- Modernização no processo (8)	- Coercitiva (agente: Governo)
EM 5: Reorganização estrutural com foco no cliente para ficar mais dinâmico, ágil e competitivo, bem como reforçar a sustentabilidade de seus negócios. Este processo tem por objetivo aprimorar a experiência do cliente para recuperar índices de rentabilidade compatíveis com pares de mercado no médio prazo. A transformação digital mais uma vez é citada como parte essencial do avanço estratégico.		
- Inovação e tecnologia (43) - Empoderamento do cliente (36) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8)	- Modernização no processo (8) - Gestão com foco em resultado (8) - Inovação constante (1)	- Mimética (agente: Concorrência / mercado) - Coercitiva (agente: Governo e Sociedade)
EM 6: Integração de operações com programa de fidelização com uma proposta de mudança sendo interessante para o banco e para os clientes que contam com mais opções de troca ou envio de pontos.		
- Empoderamento do cliente (36) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19)	- Novas soluções / Parcerias Estratégicas (3) - Conquistar espaço em outros segmentos (2) - Agregar novos produtos para os clientes (1)	- Mimética (agente: Concorrência / mercado) - Coercitiva (agente: Sociedade)
EM 7: Implementação de ações voltadas para a sociedade, como apoio a inclusão		

Crença/Valor	Interesse	Pressão Institucional
digital, estímulo à educação financeira, à inovação, ao empreendedorismo e à inclusão sócio produtiva, inserção juvenil na economia digital, entre outros.		
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Importância da comunicação (18) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mimética (agente: Concorrência / mercado) - Coercitiva (agente: Governo e Sociedade)
EM 8: Criação do Programa de Investimento em Inovação, disponibilizando R\$ 30 milhões para aporte de capital em Fundos de Investimento em Participações que invistam em startups promotoras de inovação.		
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão com foco em resultado (8) - Novas soluções / Parcerias Estratégicas (3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mimética (agente: Concorrência / mercado) - Coercitiva (agente: Governo)
EM 9: Desenvolvimento de projeto corporativo com o propósito de acompanhar os clientes com visão ampliada, considerando seu valor de mercado futuro e suas perspectivas de crescimento, no apoio financeiro e em outras parcerias, elevando a participação em operações de IPO e follow on. Essas ações visam, além de estabelecer vínculo com a companhia potencial, revelar-nos como parceiro estratégico em todos os seus movimentos de crescimento.		
<ul style="list-style-type: none"> - Empoderamento do cliente (36) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Necessidade de modernização (12) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão com foco em resultado (8) - Novas soluções / Parcerias Estratégicas (3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mimética (agente: Concorrência / mercado) - Coercitiva (agente: Sociedade)
EM 10: Ampliação de negócios com não correntistas como foco em aplicativo específico e abertura de conta totalmente digital.		
<ul style="list-style-type: none"> - Inovação e tecnologia (43) - Empoderamento do cliente (36) - Experiência do cliente (24) - Atender o cliente com soluções completas (19) - Importância da comunicação (18) - Necessidade de modernização (12) - Tecnologia impactando o modelo de negócio (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização no processo (8) - Gestão com foco em resultado (8) - Conquistar espaço em outros segmentos (2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coercitiva (agente: Sociedade)

Fonte: Autoria própria (2020).

Na Figura 6, tem-se um resumo de todos os esquemas interpretativos e pressões institucionais que estão associados às EMs.

Figura 6 - Resumo dos Esquemas Interpretativos e Pressões Institucionais sobre as EMs



Fonte: Autoria própria (2020).

Em relação às crenças/valores associadas às EMs não foram relacionadas: resposta rápida, atualização da estrutura e perfil dos dirigentes, mudança cultural, capacitação como vantagem competitiva, funcionário no centro da estratégia e importância da convivência de gerações e diversidade que são relacionadas a questões internas da IF e de recursos humanos.

As crenças/valores: resposta rápida e atualização da estrutura e perfil dos dirigentes não foram relacionados a nenhuma estratégia, seja de recursos, atividades ou mercado. Ambas são constatações dos dirigentes da IF quanto a limitações cuja solução envolve mudanças estruturais profundas dependentes do controlador, que por sua vez tem característica transitória (governo) e fortemente influenciada pelo momento político e opinião pública.

Os interesses foram todos associados a pelo menos um tipo de estratégia. Para as EMs, apenas o interesse 'segmentos estratégicos' não foi associado. Isso pode se justificar pelo forte domínio da IF em segmentos como Agro e Governo cujo alcance do mercado ainda é bastante limitado. Assim, estratégias envolvendo outros

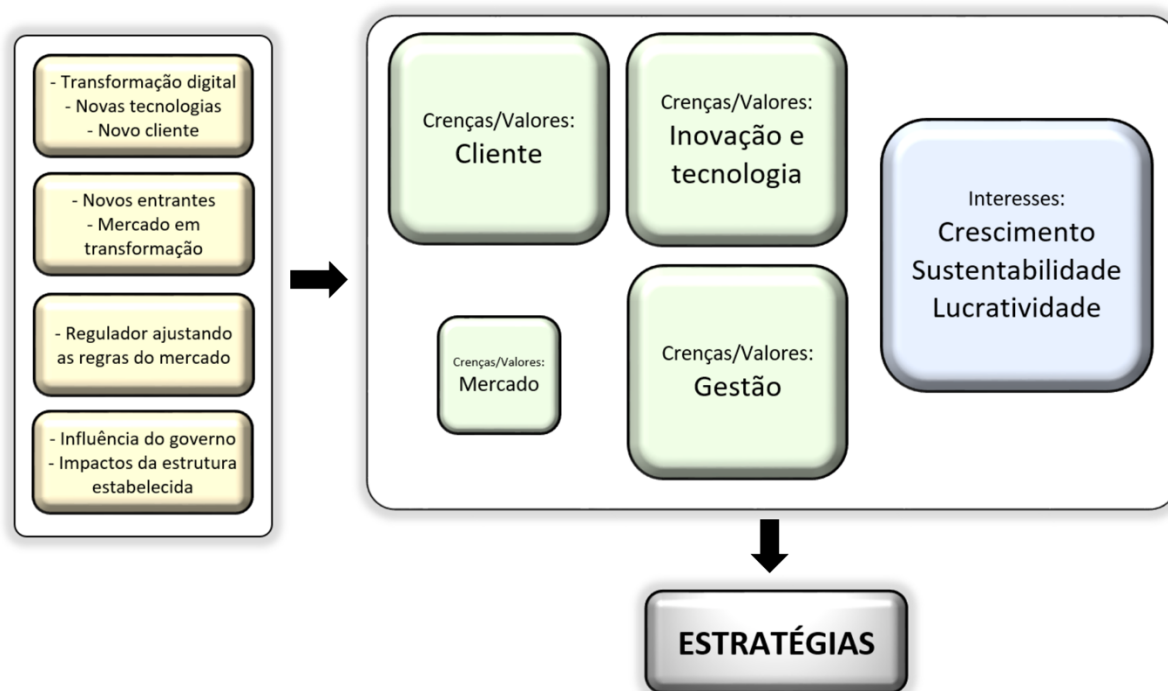
segmentos, disputados pelos competidores tradicionais e novos entrantes, faz mais sentido para a IF neste momento.

Em relação a pressões institucionais, os agentes responsáveis por pressões indiretas com características isomórficas miméticas e coercitivas foram sociedade, concorrência/mercado e governo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho foi possível avaliar o atual contexto de digitalização bancária, entendendo o movimento de surgimento de novos competidores, impulsionados pelas mudanças profundas na sociedade, no empoderamento do cliente e na revolução tecnológica em curso. Com isso buscou-se apreender os principais conceitos relacionados à teoria institucional, a influência do ambiente técnico e institucional, criando diferentes pressões e a importância dos esquemas interpretativos dos dirigentes, na definição de estratégias da IF. Dessa forma, foi avaliado, como uma determinada IF traçou seu planejamento estratégico e qual foi o esquema interpretativo do corpo dirigente no período de 2016 a 2019, para então definir as relações estabelecidas. Ou seja, como as pressões institucionais influenciaram os esquemas interpretativos e de que forma eles induziram a definição das estratégias da IF avaliada. Tem-se um breve resumo da análise na Figura 7.

Figura 7 - Resumo das Pressões Institucionais e Esquemas Interpretativos



Fonte: Autoria própria (2020).

Houve a predominância de pressões advindas do ambiente institucional com características coercitiva e mimética. As características da IF em relação ao seu quadro de funcionários implicaram em pressões normativas pouco relevantes. A

partir das entrevistas, verificou-se que existe um equilíbrio das pressões dos agentes envolvidos (sociedade, concorrência/mercado, regulador e governo). Percebe-se também, no contexto institucional analisado, que há uma pressão forte dos reguladores, ajustando as regras do mercado; e isso afeta diretamente os esquemas interpretativos. Os dirigentes assumem suas funções cercados por regramentos e limitações importantes. Não se relacionou influência direta das pressões institucionais às estratégias adotadas, mas sim na formatação dos esquemas interpretativos que, por sua vez, induziram a definição das estratégias da IF.

Os esquemas interpretativos mostraram-se coesos, consistentes e equilibrados entre os dirigentes. Como contribuição dessa pesquisa, sugeriu-se o agrupamento das crenças/valores de acordo com o foco **Cliente, Inovação e Tecnologia, Gestão e Mercado**, como se elas fossem os pilares que sustentam o contexto de digitalização dos produtos, serviços e meios de atendimento, protagonismo do cliente frente às instituições e transformação das instituições e suas formas de gestão. Essa forma de avaliação revelou perspectivas diferentes sobre a relevância dos temas entre os dirigentes.

Através das lentes ajustadas por esses esquemas, os líderes das organizações interpretam o momento presente e planejam o futuro da instituição, as quais se materializam através das estratégias. As crenças/valores mais relacionadas a Mercado foram menos frequentes, mas pode-se considerar que permeiam as demais categorias (e ainda não são percebidas como deveriam pelos dirigentes da IF). Praticamente todas se relacionaram às estratégias listadas, exceto aquelas que se referiam à estrutura da IF e sua relação com o controlador (Governo). Neste ponto, pode-se relacionar a ingerência sobre determinados aspectos da IF com consequências para competitividade e até mesmo consistência ao longo do tempo em suas ações pela característica transitória do controlador. Os interesses se relacionaram claramente com a intenção de manter a instituição em um caminho de crescimento, transformação e otimização de seus resultados, incluindo a busca por alternativas para superar as limitações estruturais da IF.

Observou-se que os dirigentes, embora com características e opiniões próprias sobre o contexto, demonstram alinhamento em relação ao presente da IF, as dificuldades a superar e a necessidade de transformá-la para um futuro diferente e de certa forma indefinido. A capacidade de traduzir o momento, lidar com as

limitações e projetar o futuro é uma responsabilidade enorme e demanda preparo, vontade, adaptabilidade e energia, características que ficaram evidentes nas entrevistas.

As estratégias envolveram de forma equilibrada ações voltadas para adequação dos recursos tecnológicos, humanos, novos produtos e serviços e uma mudança completa na forma como o cliente é visto pela IF e no que é necessário entregar. Percebe-se claramente uma urgência para alcançar os novos entrantes e correr atrás no novo modelo de negócios, desejado por um cliente com opinião, que busca resultado e espera contar com o melhor da tecnologia aliado ao atendimento mais personalizado possível.

É relevante observar que não se identifica relação de causalidade direta dos esquemas interpretativos na definição das estratégias, mas sim uma influência de inúmeras fontes sobre eles que têm papel importante, mas não exclusivo ou definitivo na formulação do planejamento estratégico.

Quanto a futuras pesquisas, sugere-se alcançar outros contextos organizacionais com esse novo olhar para o agrupamento de crenças/valores de acordo com o foco ou macro áreas, pois podem revelar uma distribuição e relevâncias diferentes daquelas observadas individualmente.

A principal contribuição teórica foi desenvolver uma proposta de classificação de esquemas interpretativos específicos para instituições financeiras que poderá ser muito útil para estudar essas organizações. Além disso, como contribuição prática primordial se apresenta a descrição do próprio caso que se coloca como uma referência para organizações similares, bem como a corroboração empírica do modelo teórico utilizado na pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. A.; ADLER, P. Expert voices. In: BAKER, S. E.; EDWARDS, R. **How many qualitative interviews is enough**. Southampton, GB: NCRM, 2012. Disponível em: <http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/4/how_many_interviews.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2019.
- ALVES, A. E. S. **Qualificação e trabalho bancário no contexto da reestruturação produtiva**. Vitória da Conquista, BA: Uesb, 2005.
- ARAÚJO, L.; EASTON, G. Strategy: where is the pattern? **Organization**, v. 3, n. 3, 1996.
- BACEN. O que é banco (instituição financeira). **Banco Central do Brasil**, s/a. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/bancoscaixas-economicas>>. Acesso em 03 ago. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. reimp. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARR, P. S.; STIMPert, J. L.; HUFF, A. S. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 15-36, 1992.
- BARTUNEK, J. M. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 355-372, 1984.
- CAMPOS, A. M. S. M.; COSTA, I. S. A. Espaços e caminhos para a pesquisa em administração: estimulando a prática da reflexividade. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. spe, p. 37-48, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 jul. 2019.
- CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 33. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1999.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- COMAZZETTO, L. R. *et al.*. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016.
- CHURCHILL JR., G. A.; PETER J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, 2005.

EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.

FERNANDES, B. H. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, 1999.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. London: Sage Publications, 2009.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

GONÇALVES, S. A. Mudança estratégica, esquemas Interpretativos e contexto institucional: um estudo de caso longitudinal. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 6, n. 2, 2007.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, 1985.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. **Organizational Studies**, v. 9, n. 3, 1988.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 1993.

HAWLEY, A. Human ecology. In: SILLS, D. L. (Ed.). **International Encyclopedia of the Social Sciences**. New York: Macmillan, 1968.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1988.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua: PNAD, 2018**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Anual/Acesso_Internet_Televisao_e_Posse_Telefone_Movel_2018/Analise_dos_resultados_TIC_2018.pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

IF ANALISADA. **Conselho Diretor, 2019**. Disponível em: <https://bit.ly/36hGXt1>. Acesso em 30/05/2019.

IF ANALISADA. **Conselho Diretor, 2020**. Disponível em: <<https://bit.ly/36hGXt1>>. Acesso em 04/07/2020.

IF ANALISADA. **Nossa História**. Disponível em: <<https://bit.ly/3l4H1mh>>. Acesso em 01/07/2019.

IF ANALISADA. **Relatório Anual 2016**. Disponível em: <<https://bit.ly/3n2lB9V>>. Acesso em 16/07/2019.

IF ANALISADA. **Relatório Anual 2017**. Disponível em: <<https://bit.ly/36in9Gb>>. Acesso em 17/07/2019.

IF ANALISADA. **Relatório Anual 2018**. Disponível em: <<https://bit.ly/3n7J3ml>>. Acesso em 18/07/2019.

JACOMETTI, M. Cultura organizacional e interesses na definição de estratégias: o caso de uma instituição de ensino superior. **Organizações em Contexto**, v. 8, n. 15, 2012.

JACOMETTI, M.; OLIVEIRA, L. C. Influência de uma corporação contemporânea sobre o indivíduo: imagens do Banco do Brasil e seus paradigmas. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 15, n. 1, 2020.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2007.

LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, v. 28, n. 61, 1997.

LONGO, W. **Marketing e comunicação na era pós-digital (recurso eletrônico): as regras mudaram**. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 1993. v. 8. p. 147-159.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, ed. spe., art. 2, p. 33-49, 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 33. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1999.

MALONE, T. F.; YOHE, G. Knowledge partnerships for a sustainable, equitable and stable society. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 4, 2002.

MARX, K. **O capital**: crítica da Economia Política. Vol. 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, H. S. S. **Estudo de caso da transformação digital do modelo de negócios de um banco público de abrangência nacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2018.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.

MORAIS, F. **Planejamento estratégico digital**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NAVEIRA, R. B. Caos e complexidade nas organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 69-80, 1998.

PASSOS, D. S. **Organizações na era pós-industrial**: a complexidade, as "fintechs" e os bancos. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Instituto Universitário de Lisboa, 2017. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10071/15824>>.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos. EBAPE**, v. 4, n. 1, 2006.

PORTER, M. E. **Competição on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, 1980.

SARAIVA JR., A. **Esquemas interpretativos e estratégias institucionais: estudo de caso em um sistema de cooperativas de crédito**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

SARAIVA JR., A.; CRUBELLATE, J. M. Esquemas interpretativos e estratégias institucionais em um sistema de cooperativas de crédito. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 5, n. 2, 2012.

SCOTT, W. R. Unpacking institutional arguments. In: DiMAGGIO, P. J.; POWEL, W. W. (Orgs.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago and London: University of Chicago Press, 1991.

SCOTT, W. R. **Organizations**: rational, natural and open systems. 3 ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos Bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação & Sociedade**, v. 20, n. 67, 1999.

SOUZA, R. S. **Fatores de formação e desenvolvimento das estratégias ambientais nas empresas**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS: 2004.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1995.

TAKAHASHI, A. R. W., CUNHA, C. R. Teoria da Estruturação e Esquemas Interpretativos: contribuições à análise organizacional. **Revista Eletrônica Gestão Organizacional**, v. 3, n. 3, 2005.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em Administração**. Vol. 1. Rio de Janeiro: FGV, 2003. Cap.1.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015.

APÊNDICE 1 – Roteiro de Entrevistas

01. Considerando a mudança no perfil do cliente no uso de tecnologias e na entrada de novos competidores, na sua opinião, quais os principais desafios encontrados na direção de uma Instituição Bancária?

02. Com as mudanças que estão sendo provocadas pelo novo cenário/contexto, como você vê a questão da mudança interna (funcionários, estrutura, processos)?

03. O tema Transformação Digital foi incluído a partir de 2016 nos Direcionadores Estratégicos do banco. Como você avalia o banco, hoje, em relação ao contexto de transformação digital? E como foi o processo de transformação?

04. Quais os principais pontos fortes do banco, na sua opinião, em relação às demais instituições financeiras (tradicionais e *fintechs*)? E os pontos fracos?

05. Como o conceito de open banking vem sendo discutido entre os dirigentes do banco?

06. Comente sua percepção em relação a influência das pressões externas na definição das estratégias do banco: Pressão dos competidores; Pressão do governo/acionistas; Pressão dos clientes, redes sociais, formação de opinião, tecnologia, etc.

07. Como é o processo de definição de estratégias do banco? Todos os dirigentes participam efetivamente na construção das estratégias do banco (visão macro) ou apenas da sua área de atuação?

08. Dentro do banco há diversas gerações atuando simultaneamente. Como você vê essa atuação?

09. O engajamento dos funcionários depende muito da atuação dos líderes e de como é realizada a comunicação das estratégias da diretoria com as áreas abaixo. Como você percebe sua atuação nesse engajamento?

10. Na sua opinião, os funcionários têm ciência da importância do trabalho para o cumprimento das metas estabelecidas pelo banco? Se sim, de que forma é percebida? Se não, por que e como mudar esse quadro?

11. Mesmo para organizações imersas no mesmo campo e sujeitas às mesmas pressões, como é o caso dos bancos no Brasil, a definição de estratégias distintas e interpretação diferente da realidade enfrentada indica a importância do planejamento estratégico para obtenção de resultados diferentes/melhores. Na sua opinião, o que diferencia o banco analisado?

12. Algumas tecnologias já conhecidas, como *Big Data*, *Business Intelligence*, *Everything as a Service* e Inteligência Artificial deverão pautar o ambiente de trabalho e a maneira como as empresas realizarão negócios no futuro. E como ficam as pessoas e os relacionamentos na sua opinião?

13. Conte sobre sua trajetória no banco e suas perspectivas pro futuro.

14. Como você vê o banco do futuro?