



285

A Influência do Ambiente Institucional e da Racionalidade Situada na Institucionalização da Estratégia: um estudo de caso no setor bancário

Doutor/Ph.D. Emanuel Junqueira [ORCID iD](#), Mestre/MSc. Rita Zuccolotto [ORCID iD](#)

Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, Brazil

Doutor/Ph.D. Emanuel Junqueira

[0000-0002-0822-3570](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

PPGCON/Ufes

Mestre/MSc. Rita Zuccolotto

[0000-0002-4612-5744](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

PPGCON/Ufes

Resumo/Abstract

Este estudo teve como objetivo compreender (1) como as racionalidades situadas são moldadas por instituições internas e externas; e (2) como as racionalidades situadas predominantes moldam as respostas à mudança no SCG a partir da introdução de uma nova estratégia organizacional. Para alcançar o objetivo proposto, utilizamos o Modelo de ter Bogt e Scapens (2019) em um estudo de caso interpretativista, com análise documental, observação não participante e aplicação de entrevistas semiestruturadas realizadas com 14 gestores de um dos cinco maiores bancos brasileiros. Os resultados indicam que a adoção da nova estratégia digital sofreu influência das instituições internas e externas e que a nova estrutura de agências físicas e virtuais, assim como as regras e rotinas, foram moldadas pelas racionalidades situadas que demandaram a coexistência de duas estruturas e duas estratégias de atendimento ao cliente, com reflexos no uso do sistema de controle gerencial, a partir da definição de diferentes critérios para a avaliação de desempenho dos gestores.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting



A Influência do Ambiente Institucional e da Racionalidade Situada na Institucionalização da Estratégia: um estudo de caso no setor bancário

Resumo

Este estudo teve como objetivo compreender (1) como as racionalidades situadas são moldadas por instituições internas e externas; e (2) como as racionalidades situadas predominantes moldam as respostas à mudança no SCG a partir da introdução de uma nova estratégia organizacional. Para alcançar o objetivo proposto, utilizamos o Modelo de ter Bogt e Scapens (2019) em um estudo de caso interpretativista, com análise documental, observação não participante e aplicação de entrevistas semiestruturadas realizadas com 14 gestores de um dos cinco maiores bancos brasileiros. Os resultados indicam que a adoção da nova estratégia digital sofreu influência das instituições internas e externas e que a nova estrutura de agências físicas e virtuais, assim como as regras e rotinas, foram moldadas pelas racionalidades situadas que demandaram a coexistência de duas estruturas e duas estratégias de atendimento ao cliente, com reflexos no uso do sistema de controle gerencial, a partir da definição de diferentes critérios para a avaliação de desempenho dos gestores.

Palavras-chave: mudança no sistema de controle gerencial; instituições; racionalidade situada.

1. Introdução

O setor bancário mundial vive um cenário de transformação digital (Kitsios *et al.*, 2021), acompanhando a evolução do ambiente de negócios e exigindo ações estratégicas inovadoras (Ezzamel e Burns, 2005) especialmente no que se refere a inclusão de transações por meios digitais e eletrônicos (Barroso, 2019), com mudanças significativas na gestão do processo operacional (Kitsios *et al.*, 2021) que demandam esforços adicionais e disruptivos, em grande parte devido ao surgimento de novos entrantes, conhecidos como “*fintechs*”, que oferecem novos modelos de negócio, baseados em inovações tecnológicas e financeiras e que têm conquistado um número cada vez maior de clientes (Bunckley *et al.*, 2016; Barroso, 2019).

Entrar no mundo digital e apresentar modelos inovadores – *big data*, inteligência artificial, *block chain*, realidade virtual, dentre outros, possibilita aos bancos ofertar produtos e serviços valiosos, especialmente combinando os serviços existentes com novos recursos digitais (Naimi-Sadigh *et al.*, 2022). Nesse contexto, a organização que opta pela transformação digital aumenta a capacidade de atender áreas remotas sem filiais físicas, se diferencia de concorrentes e reduz seus custos operacionais (Kitsios *et al.*, 2021), visto que os custos marginais das empresas digitais tendem a zero (Schwab, 2019).

No Brasil, a expansão do uso da tecnologia provocou mudanças na forma de atender e gerenciar os clientes bancários, principalmente após o aumento do acesso das pessoas aos bancos, acentuado mais fortemente a partir de 2003 (Camargo, 2009). Contribuiu para essa rápida resposta a maturidade e a robustez do setor no país, sempre conectado às novas tendências, se mantendo na vanguarda da inovação ao longo dos anos (Barroso, 2019). Uma importante consequência desse novo cenário é que tanto os bancos tradicionais quanto os digitais têm adotado linhas mercadológicas e de comunicação com ênfase na relação digital, com destaque para o uso de smartphones e aplicativos para utilização dos serviços por eles disponibilizados (Marques *et al.*, 2022).

Pesquisa realizada pela Febraban (2022b), constatou que o orçamento dos bancos em tecnologia foi de R\$30,1 bilhões no ano de 2021, um aumento de 13% em relação ao ano anterior, com a estimativa de investimentos na ordem de R\$35,5 bilhões para 2022. Esses



investimentos foram realizados prioritariamente em segurança cibernética, inteligência artificial, 5G, cloud pública e *big data*. Em outro Volume da pesquisa (Febraban, 2022a), 91% dos bancos afirmaram que decidiram alavancar canais digitais como principal meio de relacionamento e forma de entregar uma melhor experiência ao cliente, a partir da percepção de uma alta expectativa desses em relação aos canais digitais e sua usabilidade.

Nesse contexto de mudança do ambiente de atuação, as *fintechs* surgem com um modelo de gestão totalmente voltado para o atendimento virtual de seus clientes enquanto os bancos tradicionais precisam passar por uma adaptação, visto que a sua missão, sua visão e o seu modelo de gestão foram estabelecidos em um contexto de atendimento presencial de seus clientes que, em parte, desejam manter esse tipo de relacionamento.

Com o propósito de contribuir para a nossa compreensão de como os grandes bancos brasileiros estão respondendo à Era Digital, nos propusemos a pesquisar o processo de institucionalização da estratégia digital de um dos cinco maiores bancos brasileiros, doravante denominado Banco Z, tendo como objetivos: (1) compreender como as racionalidades situadas são moldadas por instituições internas e externas; e (2) como as racionalidades situadas predominantes moldam as respostas à mudança no SCG a partir da introdução de uma nova estratégia organizacional.

Portanto, a oportunidade de pesquisa decorreu de nossa percepção de que a mudança no ambiente de competição do Banco Z o levou a implementar uma nova estratégia que tem como propósito proporcionar aos clientes uma maior facilidade de acesso aos produtos e serviços oferecidos, a partir do uso de canais digitais e da interação virtual com os gerentes de suas contas, porém, sem abandonar a estratégia adotada para suas agências físicas, que mantiveram o atendimento presencial dos clientes, em um movimento de forte influência da racionalidade situada da organização.

Para alcançar o objetivo proposto procuramos evidências de como a relação entre o ambiente interno e o ambiente externo estava influenciando o processo de mudança, ou seja, verificamos como estava ocorrendo o processo de institucionalização da estratégia digital, com especial atenção para a forma como o banco estava utilizando o SCG para superar os fatores de resistência à mudança e o papel da racionalidade situada na adaptação do modelo digital à realidade vivenciada pelo banco.

Nossa pesquisa contribui para o campo ao adotar o arcabouço institucional sugerido por ter Bogt e Scapens (2014 e 2019) para compreender o contexto da mudança da estratégia do Banco Z e, dessa forma, como as racionalidades situadas evoluíram e foram moldadas por instituições internas e externas que conduziram à mudança que permitiu a adoção da estratégia digital.

Ao estudar o processo de mudança, reconhecemos o papel do SCG na implementação das estratégias organizacionais, conforme recomendado por Langfield-Smith (2007), e que esse é um processo que pode sofrer resistência (Scott, 2001; Lukka, 2007; Lavarda e Popik, 2016; Junqueira *et al.*, 2018), desde que haja atores dispostos a assumir os riscos e a arcar com a responsabilidade da desestabilização dos parâmetros que foram estabelecidos (Luhmann e Bayer, 1983) pela alta administração.

Por outro lado, ao conhecermos os fatores inibidores e estimuladores da institucionalização de novos artefatos de controle gerencial (Frezatti *et al.*, 2009), desenvolvemos a capacidade de estabelecer ações facilitadoras para a adoção das mesmas, em diferentes contextos. Dessa forma, do ponto de vista prático, nossa pesquisa pretende auxiliar outras organizações que tenham o objetivo de implementar ou alterar os artefatos de controle gerencial por elas utilizados, a partir da percepção de que o processo de mudança deve ser planejado e que as pressões para manter as instituições já existentes devem ser superadas.



2. Referencial Teórico

2.1 Teoria institucional

Conforme destacamos na Introdução, optamos pela teoria institucional por sua contribuição no entendimento do papel dos fatores culturais no processo de mudança, assim como a possibilidade de analisar como a conjugação de aspectos técnicos com fatores institucionais, em especial a busca por legitimidade, influenciam esse processo (Meyer e Rowan, 1977). Portanto, analisamos o processo de institucionalização como um 'processo-sempre-em-construção', em contínua formação e desconstrução, que depende das relações travadas no cotidiano entre os atores e das respostas por eles oferecidas (Crubelatte, 2007)

O processo de institucionalização foi abordado por diversos autores: Selznick (1971), Berger e Luckmann (1967), Meyer e Rowan (1977), Tolbert e Zucker (1999), Scott (1987), DiMaggio e Powell (1991), dentre outros. Esses autores se assemelham ao entender a institucionalização como um processo social pelo qual os indivíduos passam a aceitar uma definição comum da realidade social, uma definição de como as coisas são ou deveriam ser.

Os pressupostos fundamentais da teoria institucional são baseados na análise sociológica do comportamento humano que reconhece a racionalidade limitada e o caráter político da ação social (Powell e DiMaggio, 1991). Nesse contexto, o comportamento humano é baseado na legitimação e na conformidade a padrões socialmente construídos, o que possibilita que a ação organizacional aconteça independentemente de condicionantes objetivos, racionais ou de eficiência, visto que as organizações submetidas às forças de um campo institucional são levadas a adotar práticas legitimadas socialmente e, pela adoção destas práticas, aumentam a sua probabilidade de acesso a recursos escassos, aumentando a sua probabilidade de sobrevivência por meio da adoção práticas que os institucionalistas chamam de isomórficas (Powell e DiMaggio, 1991).

Os estudos que abordam o processo de mudança no sistema de controle gerencial, geralmente, são efetuados com a utilização de teorias institucionais: *new institutional sociology* – NIS, *new institutional economics* – NIE e *old institutional economics* – OIE (Burns e Scapens, 2000). O modelo desenvolvido por ter Bogt e Scapens (2014; 2019) foi desenvolvido a partir dos recentes debates na NIS e na OIE.

A NIS procura analisar as relações organização-ambiente inicialmente focadas nas interações informais, relações de poder e no processo constitutivo das instituições, que posteriormente evidenciam a conformidade, a legitimação e a homogeneidade entre as organizações (Carvalho, Vieira e Goulart, 2005). Para (DiMaggio e Powell, 1991), o novo institucionalismo compreende uma rejeição dos modelos do ator racional, além de um retorno em direção a explicações cognitivas e culturais e um interesse nas instituições como variáveis independentes, apresentando-se como alternativa a modelos reducionistas, ressaltando o papel que as instituições exercem sobre o processo de desenvolvimento econômico.

A OIE vê as instituições como elementos básicos de análise, substituindo o indivíduo e sua lógica (Guerreiro et al., 2005) de forma a liderar o caminho para o desenvolvimento de conceitos de hábitos e rotinas (Burns e Scapens, 2000). Mesmo que não haja nenhuma definição simples e amplamente aceita de instituição, pode ser concebida como uma maneira de pensar ou agir que se destaca e permanece como parte dos hábitos de um grupo ou indivíduos (Guerreiro et al., 2005).

2.2 O modelo estendido de ter Bogt & Scapens

Ao considerar a Teoria Institucional para esse estudo, optamos por utilizar o Modelo Estendido de Burns e Scapens (2000) desenvolvido por ter Bogt e Scapens (2014 e 2019), com



o intuito de preencher lacunas do modelo anterior que não capturava as instituições externas que influenciam o processo de mudança, os efeitos das mudanças no longo prazo e o papel do poder e da confiança dos indivíduos em relação à mudança (Samanthi e Gooneratne, 2023).

Para alcançar o objetivo proposto, ter Bogt e Scapens (2019) recorreram aos debates recentes na nova sociologia institucional, onde o foco está na perspectiva da lógica institucional, e na velha economia institucional, onde tem havido um debate sobre relação entre instituições e ações. Como resultado, propuseram considerar o papel do contexto e da interação na compreensão do comportamento humano e da cognição, reconhecendo que as decisões dos gestores são influenciadas pelas circunstâncias específicas por eles vivenciadas e, dessa forma, devem estar adaptadas ao contexto em que ocorrem.

O modelo estendido distingue instituições internas das instituições externas que se combinam para moldar as formas de racionalidade situada que são aplicadas por indivíduos e grupos na organização. Como diferentes grupos podem ter diferentes formas de racionalidade situada, as contradições nessas formas de racionalidade podem ser uma fonte de mudança ou resistência à mudança institucional dentro da organização e podem explicar por que as mudanças no desenho e no uso do sistema de controle gerencial podem ser implementadas de maneiras diferentes em diferentes organizações e também em diferentes partes da mesma organização.

Figura 1: Modelo ter Bogt e Scapens
Fonte: ter Bogt e Scapens (2019)

É provável que existam instituições internas e instituições que se estendem além da organização e, juntas, essas instituições moldam as racionalidades situadas dentro da organização. Dessa forma, as instituições locais serão moldadas por instituições mais amplas, e também pela história e experiências de indivíduos e grupos da organização. Eventos e experiências passadas, bem como treinamento e capacitação, podem influenciar o que é “*taken-for-granted*” pelas pessoas. A novidade do modelo estendido é que ambas instituições (internas e externas) possuem potencial para moldar a forma como as coisas são feitas na organização.

Conforme apresentado na Figura 2, as setas de duas pontas entre instituições, racionalidades situadas e rotinas indicam a natureza recursiva dessa ligação. Ter Bogt e Scapens (2019) argumentam que a ligação entre instituições e rotinas funciona por meio das formas de racionalidade situadas que estão embutidas nas instituições internas e externas. Dessa forma, é



esta multiplicidade de instituições que molda as racionalidades situadas que irão moldar a seleção de rotinas a serem utilizadas em situações específicas e também a deliberação que ocorre quando não há rotinas apropriadas disponíveis. Com o tempo, as rotinas podem se institucionalizar, modificando as racionalidades situadas e as instituições internas, ou mesmo criando novas instituições locais. Além disso, no nível do campo organizacional, as rotinas e instituições internas e outras organizações similares também podem, ao longo do tempo, influenciar as instituições externas.

As instituições externas moldarão formas mais amplas de racionalidade, que estão embutidas nas lógicas institucionais, e também formas generalizadas de prática (arquétipos) que se estendem além dos limites da organização e que influenciam as regras e rotinas que orientam as práticas cotidianas. Dessa forma, as práticas generalizadas podem afetar as rotinas da organização, pois as pessoas procuram imitar as rotinas de outras organizações. No entanto, é mais provável que tenham um impacto sobre as regras impostas ou adotadas. A imposição de regras pode ocorrer por atores poderosos externos ou internos e que estão em posição de estabelecer as regras a serem seguidas por outros. Embora admitindo que novas regras podem influenciar as racionalidades situadas, os autores afirmam ser mais provável a influência sobre as rotinas que se tornariam estabelecidas e, ao longo do tempo, institucionalizadas, moldando assim de forma indireta a racionalidade situada (ter Bogt e Scapens, 2019).

Considerando que as regras são as declarações formais de procedimentos, as rotinas são as maneiras pelas quais essas regras são colocadas em prática. No extremo, as rotinas podem incluir práticas que resistem à implementação das regras, embora seja mais provável que as regras sejam colocadas em prática, possivelmente com algumas modificações ao longo do caminho. Assim, se as racionalidades situadas dos vários grupos dentro da organização são consistentes com a forma de racionalidade embutida nas práticas generalizadas, as novas regras provavelmente se tornarão rotinas, e os arquétipos passarão a ser utilizados na organização. No entanto, se houver incompatibilidades entre as racionalidades situadas dos diferentes grupos e as formas de racionalidade que sustentam as práticas generalizadas, pode haver resistência à implementação das regras impostas (ter Bogt e Scapens, 2019).

É a interação entre a racionalidade situada e as regras e rotinas que moldam as ações da organização. A experiência na implementação das regras e rotinas por meio de ações atuais também pode ter um impacto ao longo do tempo nas rotinas. No entanto, embora as regras tenham um efeito direto nas ações, é mais provável que as regras sejam alteradas como resultado do impacto que as ações têm ao longo do tempo nas rotinas em vez de as ações terem um efeito direto nas próprias regras.

Devido à multiplicidade de instituições que sustentam as racionalidades situadas dos diferentes grupos, há sempre a possibilidade de contradições que podem gerar conflito e resistência. Esse conflito pode decorrer das racionalidades situadas dos diferentes grupos dentro da organização e não ser o resultado direto de uma nova prática que se pretende institucionalizar, ou seja, é o resultado de uma mudança organizacional que expõe incompatibilidades dentro das instituições vigentes e/ou novas que sustentam as racionalidades situadas dos vários grupos (ter Bogt e Scapens, 2019).

A mudança pode ocorrer devido a pressões externas/mudanças/etc. ou agência interna. No entanto, a agência não é irrestrita. Os atores são limitados por suas suposições aceitas, embora essas suposições possam ser contestadas quando as contradições dentro da multiplicidade de instituições vêm à tona (ter Bogt e Scapens, 2019).

Além disso, a agência pode ser restringida pelo poder de grupos específicos. Pode haver grupos poderosos dentro ou mesmo fora da organização que podem limitar a agência de outros grupos. Embora o poder não seja explicitamente retratado na Figura 2, as práticas generalizadas, que são sustentadas por instituições externas, podem ser impostas à organização por poderosos



atores externos ou assumidas dentro da organização por grupos que possuem poder suficiente para impor novas regras. No entanto, as novas regras podem sofrer resistência que poderá ser bem-sucedida se os grupos resistentes possuírem poder suficiente para impedir mudanças que não são compatíveis com suas racionalidades situadas (ter Bogt e Scapens, 2019).

Embora não evidenciado o tempo continua a ser uma característica essencial no modelo estendido. Por exemplo, à medida que as rotinas evoluem ao longo do tempo, novas rotinas podem eventualmente tornar-se institucionalizadas e, potencialmente, podem influenciar as instituições externas no futuro. Isso está implícito nas relações recursivas expressas pelas setas de duas pontas na Figura 2.

3. Metodologia

Realizamos um estudo de caso longitudinal (Yin, 2001), de natureza interpretativa (Godoy *et al.*, 2017), realizada com gestores do Banco Z que atuam em um Estado da Região Sudeste do Brasil. Os entrevistados que concordaram em participar do estudo assinaram um Termo de Consentimento Esclarecido autorizando a gravação da entrevista e tomaram ciência de que caso se sentissem desconfortáveis emocionalmente poderiam interromper a participação a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

Estruturamos o protocolo em uma planilha eletrônica, com informações sobre o planejamento e o cronograma de acesso ao campo, a agenda de entrevistas, apontamentos sobre as observações realizadas de forma não participante, indexação da referência dos documentos analisados e identificação prévia de temas latentes da pesquisa. Antes de irmos a campo, um pré-teste com um gestor do Banco Z foi realizado, demandando pequenos ajustes no instrumento de coleta de dados.

3.1 O caso

A empresa objeto da pesquisa caracteriza-se como uma organização bancária de grande porte, com décadas de história, sendo uma das mais antigas do setor no Brasil. No ano de 2022, possuía mais de 80.000 colaboradores diretos, atuando em todos os Estados do país. A mudança na estratégia do Banco Z ocorreu a partir de 2015, quando a organização iniciou a implantação da estratégia digital, com a criação de agências virtuais, onde o atendimento ao cliente é totalmente virtual, mas os colaboradores trabalham presencialmente.

A escolha da organização para análise do processo de implantação da estratégia digital decorreu da relevância do Banco Z para o setor e pela complexidade de um processo de mudança em uma empresa deste porte. Buscamos ainda uma melhor compreensão sobre como a organização está convivendo com duas estratégias distintas, visto que as agências físicas e com atendimento presencial para aqueles clientes que não desejam aderir ao modelo digital foram mantidas. Além disso, como algumas operações realizadas pelos clientes das agências virtuais ainda necessitam do atendimento presencial, percebemos uma possível fonte de conflito entre gestores.

Os sujeitos participantes da pesquisa tiveram envolvimento direto com o processo de mudança, o que possibilitou captar as percepções daqueles que foram impactados com a decisão da alta administração de modificar a estratégia de atuação do Banco Z. Isso permitiu elencar elementos relevantes do processo de mudança, inclusive os fatores inibidores e de resistência e os conflitos entre os gestores das agências físicas e das agências virtuais.

3.2 Coleta de dados

Foram utilizadas como estratégias para a coleta e análise do material empírico: i) pesquisa documental, ii) entrevistas semi-estruturadas; e iii) observação direta e não participante em reuniões no banco sobre o tema pesquisado.



As entrevistas foram realizadas no último trimestre de 2020 e tiveram por objetivo identificar os fatores mais influentes, os efeitos percebidos pelos diferentes sujeitos e construir um quadro geral da configuração vivencial e cognitiva durante o processo de institucionalização da estratégia digital.

A escolha dos entrevistados foi por conveniência (Levine *et al.*, 2011) e compreendeu 14 (Tabela 1), de um total de 44 gestores que atuam no Estado onde a pesquisa foi realizada. A seleção dos gestores que poderiam compor nossa amostra decorreu do fato de que eles fazem uso das práticas gerenciais e são responsáveis pela institucionalização das estratégias adotadas pelo Banco Z.

Tabela 1: Informações sobre os procedimentos das entrevistas

Entrevistado	Cargo ocupado	Local da entrevista	Data da entrevista	Duração da entrevista	Validação
E _A	Gerente de relacionamento	Empresa	01/10/2020	29 min	e-mail
E _B	Gerente de relacionamento	Virtual	02/10/2020	22 min	e-mail
E _C	Gerente de relacionamento	Virtual	06/10/2020	15 min	e-mail
E _D	Gerente de relacionamento	Virtual	08/10/2020	28 min	e-mail
E _E	Gerente de relacionamento	Virtual	20/10/2020	36 min	e-mail
E _F	Gerente de relacionamento	Virtual	22/10/2020	18 min	e-mail
E _G	Gerente de relacionamento	Virtual	04/11/2020	24 min	e-mail
E _H	Gerente de relacionamento	Virtual	05/11/2020	23 min	e-mail
E _I	Gerente de relacionamento	Virtual	10/11/2020	31 min	e-mail
E _J	Gerente de relacionamento	Virtual	12/11/2020	36 min	e-mail
E _K	Gerente de relacionamento	Virtual	17/11/2020	20 min	e-mail
E _L	Gerente de relacionamento	Virtual	18/11/2020	37 min	e-mail
E _M	Gerente de Agência	Empresa	14/12/2020	33min	e-mail
E _N	Gerente de Agência	Empresa	15/12/2020	34 min	e-mail

Fonte: Elaborado pelos autores

Durante a realização das entrevistas, tivemos a possibilidade de observar e conversar com as pessoas em circunstâncias normais de seu cotidiano, assim como analisar os documentos disponibilizados pelo Banco Z no seu site, em relatórios de administração e nas demonstrações contábeis. Essas informações, juntamente com os dados que emergiram das entrevistas, foram organizados no protocolo de campo (Yin, 2001).

Utilizamos o critério da saturação teórica para o encerramento das entrevistas (Godoy *et al.*, 2017) que foram gravadas e, posteriormente, transcritas, sem a identificação dos participantes. Durante a transcrição das entrevistas foram utilizados códigos para ilustrar aspectos da dinâmica das mesmas: “(…)” para significar que parte da fala foi excluída e “[...]” quando incluímos palavras para a melhor compreensão do excerto. Para manter o anonimado, os nomes foram substituídos por E_A, E_B, E_C, e assim por diante.

Na sequência, com o propósito de obter validade à pesquisa, procuramos triangular as evidências obtidas com as entrevistas, a análise documental e a observação não participante. A observação não participante teve por objetivo verificar a operação nas agências virtuais e nas agências físicas, inclusive em dias que não fizemos entrevistas. Por fim, a pesquisa documental foi feita nos relatórios anuais da empresa de 2015 a 2020, e teve por objetivo identificar os efeitos da nova estratégia na estrutura, na gestão e no desempenho do banco, contribuindo para reforçar ou reconhecer o que o conteúdo das entrevistas e da observação não participante não conseguiram alcançar.



3.3 Estruturação das entrevistas

O instrumento de coleta de dados seguiu a estrutura de dois blocos de questões. O primeiro bloco referiu-se à caracterização dos respondentes, no que concerne à formação e especialização, tempo de atuação na área e na empresa e a descrição da função exercida no banco.

O segundo bloco de questões teve o propósito de contextualizar o cenário de adoção da estratégia digital e descrever o papel do SCG na sua implementação. A partir desse ponto, exploramos como a mudança estratégica impactou o trabalho dos gestores e como eles percebiam os efeitos da nova estratégia no Banco Z. Considerando que a institucionalização é um processo, pedimos aos entrevistados que descrevessem suas experiências e percepções sobre as mudanças que ocorreram durante todo o período analisado. Dessa forma, os participantes foram convidados a emitir suas percepções sobre os seguintes tópicos gerais durante as entrevistas (Tabela 2):

Tabela 2: Roteiro da entrevista semiestruturada

-
- 1) Quais foram as principais mudanças ocorridas na estratégia de atuação do Banco Z desde o ano de 2015?
 - 2) Houve mudança no SCG? Em caso afirmativo, quais foram as principais mudanças ocorridas?
 - 3) Qual foi o papel do SCG no processo de implementação da estratégia digital?
 - 4) Ocorreram resistências à mudança de estratégia? Em caso afirmativo, elas foram superadas e quais ações foram adotadas para que isso ocorresse?
 - 5) Qual a sua opinião quanto ao impacto da alteração na estratégia do Banco Z (tanto para os gestores quanto para o desempenho do banco)?
 - 6) Na sua opinião, como é conviver com duas estratégias distintas? Você percebe algum tipo de dificuldade no relacionamento entre os gestores das agências virtuais e os gestores das agências físicas?
-

Fonte: Elaborado pelos autores

4. Análise de dados

Com as entrevistas realizadas e a análise documental, foi possível categorizarmos o processo de institucionalização da estratégia digital, apresentando fatores que podem ser considerados como inibidores ou estimuladores. A categorização permitiu agrupar ideias e sentimentos dos entrevistados em blocos que então foram analisados a partir do modelo estendido proposto por ter Bogt e Scapens (2019).

Ao comentarem sobre o modelo estendido, ter Bogt e Scapens (2019) destacaram a dificuldade para identificar e distinguir claramente todos os elementos em cada caso específico, visto que as instituições são suposições compartilhadas e aceitas – *taked for granted*, ou seja, existem nas mentes dos indivíduos que estão sendo pesquisados e, como tal, não podem ser observadas diretamente. Portanto, somente interagindo com esses indivíduos e verificando como eles tomam decisões e como racionalizam suas ações é que podemos inferir suas instituições.

4.1 O início da mudança

Conforme destacado na Metodologia, o ano de 2015 marca o início da mudança na estratégia do Banco Z, quando a alta administração decidiu que era o momento de focar os esforços de crescimento no processo de digitalização, porém sem abandonar a estratégia estabelecida para as agências físicas. Os fatores desencadeadores da mudança foram: i) a crise econômica vivenciada no período, com uma redução do PIB de 3,8% naquele ano; e ii) a percepção de que o setor estava ainda mais competitivo.

Com esse cenário, a alta administração do Banco Z entendeu que precisava olhar para o futuro e para a sobrevivência da organização, considerando os avanços tecnológicos e a adesão



das pessoas a essas tecnologias. Nesse sentido, foi implementada a estratégia digital, com o objetivo de expandir o atendimento pelos meios digitais a partir da criação de agências virtuais por todo o país e que atenderiam aos seus clientes exclusivamente por meios digitais. Dessa forma, quando era necessário algum atendimento presencial aos clientes das agências virtuais, esse era realizado nas agências físicas.

Conforme previsto por Clarke (2019), as novas tecnologias demandaram a adaptação e a inovação, principalmente por meio da destruição criativa de processos, capacidades e estruturas existentes nas quais a organização estava operando até então. Os gestores entrevistados afirmaram que as mudanças foram significativas no período de 2015 a 2020, com a adoção de novos conceitos de atendimento, conforme destacado pelo Entrevistado A:

A partir de 2015, algumas agências localizadas em capitais foram incorporadas ao modelo digital sendo transformadas em agências de atendimento [aos clientes virtuais]. Essas agências se concentram em atender os clientes que passam pela [porta] giratória, ou seja, todos os clientes do banco, independentemente de onde sua conta esteja situada. (EA)

A estrutura das agências mudou e foi criada a função de gerente de atendimento, em substituição ao gerente de relacionamento, que passou a atuar na agência virtual concentrando seus esforços na negociação dos produtos oferecidos pelo banco. De acordo com o Entrevistado A, para os clientes que aderiram às agências virtuais

As agências [físicas] começaram a funcionar como atendimento complementar ao atendimento [das agências virtuais], sendo mais uma alternativa para os clientes que não tinham o perfil digital. (EA)

A nova estratégia transformou a realidade das agências, com impacto nos funcionários e nos clientes que aderiram às novas formas de atendimento. Para a Entrevistada B, a intensidade das mudanças em um prazo relativamente curto, colocava em risco a sua institucionalização

Os novos conceitos adotados eram opostos aos antigos conceitos empregados! A intensidade das mudanças foi de tal magnitude que colocava em risco a eficácia da implantação dos novos conceitos. (EB)

4.2 A decisão pela mudança de estratégia e a falta de planejamento

Conforme destacado pelos Entrevistados E e K, o principal desencadeador da mudança na estratégia do Banco Z parece ter sido o crescimento das *fintechs* e a percepção de que os clientes estavam buscando uma nova forma de atendimento

Temos que ter a visão que não tem como concorrer com Nubank, com esse monte de banco digital que está vindo. Aí, precisamos nos adaptar ao digital, os bancos digitais estão invadindo e precisamos estar preparados. (EE)

É ameaçador, as fintechs, Nubank, vários bancos desconhecidos que fazem consignados com taxas bem baixas. (EK)

Considerando o número de atores envolvidos, a complexidade da implantação da estratégia digital e uma aparente falha no planejamento da mudança, não foi surpresa o surgimento de alguma resistência por parte dos gestores e clientes, conforme observado nos excertos dos Entrevistados C e D:

No início houve muita resistência. Vou falar por mim, de funcionário e de cliente. O banco iniciou o processo de forma meio atropelada. Trocar o pneu com o carro andando. Então ficaram perdidos os funcionários e os clientes. (EC)



Eu tive muita resistência ao que aconteceu. No banco, as coisas acontecem muito antes de orientar as pessoas como vai funcionar. É tudo muito atropelado. O digital [a estratégia] não tem como deixar de acontecer, isso é fato. Mas naquele momento achei muito precipitada a forma como foi colocada. (E_D)

4.3 O treinamento para enfrentar a resistência

Para lidar com a turbulência vivenciada no início da adoção da estratégia digital, o Banco Z iniciou um programa de treinamento com o objetivo de superar as resistências dos gestores e permitir a sua institucionalização. No entanto, se por um lado, os entrevistados percebem os treinamentos como adequados em seu conteúdo, por outro indicam ter dificuldade para adequar o tempo para fazê-los

O Banco está investindo demais em treinamento (...) especialmente em vídeo conferência, mas as pessoas estão tendo tanta vídeo que nem prestam atenção! (E_L)

Temos treinamento autoinstrucional. Só fiz um curso presencial em três anos. O banco não investiu, talvez por isso têm funcionários que tem resistência. Funcionários mais antigos têm mais resistência. Tem um piso de 15 horas de treinamento no semestre. Você pode fazer o treinamento só pra cumprir o protocolo ou pode se aperfeiçoar realmente. Vai depender de cada um. (E_G)

Teve treinamento de uma semana para essa primeira turma, pra os outros não. Mas o treinamento é diferente da realidade. Agora os treinamentos são mais online. (...) então eles sempre estão lançando cursos. Vou me adaptando, não tem como ficar pensando muito. Eu preciso do meu emprego, eu gosto do que eu faço, então isso me motiva. Então quando você não tem muito o que fazer, você se adequa. (E_J)

Tem muita opção de treinamento. São cursos ótimos! Mas na verdade não se faz o curso com a devida atenção, por causa do horário e as coisas são meio atropeladas. Vai depender do interesse do cada um. Tem muito vídeo, tem gente que deixa o vídeo passando e vai fazer outra coisa, mas são cursos legais. (E_C)

Tem a grade [de cursos], com o mínimo de horas. Eu faço todos, mas a maioria eu faço em casa (...) porque tem que estar bem concentrada, aí o telefone toca ou alguém te chama [no banco] e atrapalha. (E_K)

No momento da análise dos excertos das entrevistas que tratavam do treinamento para a implantação da estratégia digital, percebemos a existência de dois grupos na organização. Um grupo formado por profissionais com menos tempo de atuação no Banco Z, mais familiarizados com as novas tecnologias e, portanto, mais propensos a aceitar a mudança que estava em andamento e, um outro grupo, formado por profissionais há mais tempo no banco e mais familiarizados com o modelo de gestão anterior e, portanto, mais resistentes às mudanças que estavam sendo propostas. Os excertos dos Entrevistados A e D expressam bem esses dois grupos

Na prática, os cursos não são feitos. São passadas telas, são cumpridas horas de curso. Então para o sistema fica bonito as áreas de cursos completos! Na prática, a gente sabe que a correria do dia a dia, essas horas [de treinamento] o funcionário não leu o texto, ele teve ajuda para fazer a prova e o curso foi mal feito. (E_A)

Todo mundo tem que conhecer e conhece [a nova estratégia]. Eu acho que não tem mais ninguém, pelo menos aqui, que não entenda ou não conheça a estratégia. Alguma dúvida que temos, tiramos com os colegas ou com o próprio gestor (...) tá todo mundo empenhado a aprender e desenvolver. (E_D)



A ausência de um adequado planejamento e de estratégias para enfrentar as resistências iniciais corroboram com os achados de Waeger e Weber (2019) que ao observarem as organizações como entidades políticas que interagem com o seu ambiente externo, destacaram a importância de se considerar as características políticas historicamente construídas e institucionalizadas nas organizações em estudos que tratam das respostas organizacionais ao ambiente institucional.

4.4 O impacto da mudança para os gestores e para o Banco Z

Como estávamos interessados no processo de mudança organizacional, concentramos nossas perguntas na estratégia digital. No entanto, emergiu dos dados uma situação que se não for administrada de maneira adequada, pode prejudicar a sua institucionalização.

O Banco Z está implementando a estratégia digital por meio de agências “virtuais”, onde o contato com o cliente é realizado pelos meios digitais, somente. No entanto, optou por manter as agências “físicas”, com contato presencial com o cliente. Considerando que a estratégia de atendimento presencial é muito mais antiga e, portanto, institucionalizada, percebemos uma associação entre o tempo de banco e a resistência à mudança. Ou seja, os entrevistados com mais tempo de banco apresentam maior resistência à mudança quando comparados com aqueles com menos tempo de banco.

Os Entrevistados N e D são exemplos de funcionários com mais tempo no banco

O ambiente é muito cheio, cansativo (...) o trabalho é massivo. Você tem que ter muita disciplina para ligar e ofertar e manter seu resultado. Eu particularmente não tenho problema com o modelo, mas eu percebo. Não funciona bem do ponto de vista trabalhista... cansação, stress, a maioria tem problemas com isso. Por conta desse negócio de ficar ligando todo dia, é meta negocial, é todo dia mais do mesmo, então acaba sendo um pouco repetitivo para as pessoas. O problema maior talvez seja esse, colocar todo mundo numa sala e todo mundo ficar ligando todo dia. (E_N)

Nosso planejamento é ruim, falta autonomia, devido a velocidade e a necessidade que a empresa tem de atingir os objetivos. É muito imediatismo! Quase que de uma forma coercitiva, você tem que atender à necessidade diária em detrimento do plano mensal. Mas aprendemos a viver assim eu acho que não vai ser alterado, na minha visão vai piorar, porque os bancos estão com essa visão de redução de quadro e aumento do autoatendimento digital. (...) O dia a dia é muito maçante. (E_D)

Os Entrevistados L e M são exemplos de funcionários com menos tempo no banco

Tem muita gente que é muito resistente a não ter o contato [presencial], não gostam de ficar ligando o dia todo, não tem perfil. Então, ou você se adapta ou sofre. E sofrendo não dá resultado. Tem que entender que é assim agora! (...) hoje a gente consegue falar com muito mais gente. (E_L)

Não percebo muita mudança [pelo fato de trabalhar com a nova estratégia]. Eu acho que talvez eu tenha percebido que o volume, a quantidade de negócio tem sido muito maior do que antes, quando estava na agência presencialmente. Mas não senti dificuldade em relação a esse acompanhamento. (E_M)

O conflito das estratégias é menor quando a agência virtual é criada com uma equipe prioritariamente nova, com pouco contato com a estratégia adotada para as agências físicas, conforme observamos na entrevista com o Sujeito I

(...) Aqui na nossa agência não. A Agência já nasceu com esse perfil. Mesmo antes de ter o modelo a gente já ficava ligando, ficávamos no suporte. Então como sempre foi assim, percebo que não há resistência. (E_I)



A maior facilidade em assimilar a mudança de gestores mais acostumados com a Era Digital e menos familiarizados com a cultura do Banco Z corroboram com os achados de (Andrews, Cameron e Harris, 2008) que encontraram evidências de que as habilidades e conhecimentos que os gerentes consideram mais úteis durante um processo de mudança são aquelas que lhes permitem compreender a mudança organizacional por eles vivenciada.

4.5 Os ajustes no SCG e o seu papel na implementação da estratégia digital

Os entrevistados foram questionados se foram feitos ajustes no SCG para auxiliar na implementação da nova estratégia. Conforme os excertos dos Entrevistados M, N e F, as mudanças mais significativas foram percebidas nos indicadores de avaliação de desempenho e que essas decorriam dos novos objetivos estratégicos que foram estabelecidos a partir da implantação da estratégia digital

A ferramenta mostra vários indicadores (...) e você compreende, você faz o acesso e consegue fazer um panorama rápido ali (...) a ferramenta foi sendo lapidada ao longo do tempo. (E_M)

Eu [gestor da agência virtual] tenho uma meta e as agências [físicas] têm outra. As agências trabalham em alguns casos com quantidades [de produto], a gente trabalha com volume [quantidade de receita gerada], o que gera conflito. Sem contar que a agência tem muita coisa para fazer. (E_N)

(...) todos tem noção que somos acompanhados e cobrados. Todos os dias recebemos mensagens, e-mails, cobranças (...) acompanhar as metas, o orçado e o realizado. Temos um simulador para ver o que precisa ser feito para chegar no resultado. Somos acompanhados por relatórios. São muitos relatórios que temos que entrar [no sistema] e fazer [registrar] as ofertas [que foram feitas para os clientes] (...), pois somos acompanhados por isso também. (E_F)

Outro critério de avaliação de desempenho diz respeito ao desenvolvimento de competências, conforme excerto do Entrevistado L, que também destacou a disponibilização de relatórios de maneira tempestiva

O banco criou uma competência [na avaliação de desempenho dos gestores] que é adaptabilidade. (...) O resultado melhorou consideravelmente. Eles [a alta administração] têm esses levantamentos lá, pelos balanços [demonstrações contábeis]. Está cada vez mais atualizado, você pode avaliar cada item (...) qualquer um pode avaliar o que vai para a diretoria. (...) quando você estava no físico a maior parte do seu tempo era no reativo era atendendo cliente que vinha na agência. (E_L)

Um problema das agências virtuais parece ser o volume de trabalho. Alguns gestores indicaram dificuldade em alcançar a meta de um novo indicador de desempenho que é contatar todos os clientes da carteira sob a sua responsabilidade, pelo menos uma vez por trimestre

Tenho 850 clientes na carteira. Tenho contato com 20% em média, que são os clientes que precisam de você. O banco exige que façamos a rotação da carteira [contatar todos os clientes] de 90 em 90 dias, eu acho legal, mas não consigo fazer isso. É muita demanda! (E_C)

Trimestralmente é para fazer a rotação, pelo menos 15 contatos por dia. É muito complicado! (...) porque tem as demandas que acontecem naturalmente. Acaba tumultuando. (E_D)

A gente precisa evoluir muito, porque a gente não fala com muitos. Como é muita gente, você acaba não tendo uma rotação muito boa. Então, normalmente é 40% de rotação, ou seja, em 90 dias a gente só tá falando com 40% da carteira. (E_L)



Para o Entrevistado E, apesar dos esforços para que o SCG atenda às demandas das agências virtuais, o mesmo ainda precisa de ajustes principalmente para auxiliar na identificação do perfil do cliente para que os gestores possam oferecer uma cesta de produtos mais customizada. Chamou-nos a atenção o fato de o SCG possuir a interface necessária para essa demanda. Ou seja, o problema parece residir na capacidade dos gestores de alimentar adequadamente o sistema

Eles [alta administração] ficam tentando atualizar fazer listinhas, mas é obsoleto! É uma filtragem. Não é um CRM você não pega o perfil de consumo do cliente. As vezes a gente oferece crédito para quem tem dinheiro aplicado. Existe um CRM na plataforma, as melhores ofertas [a serem feitas para os clientes], mas as pessoas não sabem usar! (...) é uma ferramenta excelente. (E_E)

Portanto, o SCG não sofreu mudanças significativas com a adoção da estratégia digital. A mudança ocorreu nos parâmetros de avaliação de desempenho dos gestores

(...) uso os mesmos instrumentos. Usava o “X” [sistema de atendimento e acompanhamento do cliente] na [agência física] e tinha atendimento presencial também. Aqui usamos o “X” também. Não tem atendimento presencial. Usamos o “Z” [parte do ERP] para acompanhar as metas, o orçado e o realizado. Temos um simulador para ver o que precisa ser feito para chegar no resultado. (E_G)

Hoje temos mais relatórios, quando foi montado em 2015 não tinha todos os relatórios, tinha muito feeling. Então você buscava naqueles clientes que você conhecia. Hoje não, você consegue buscar na base de dados aquilo que você precisa (...) e que hoje facilita muito a gestão desses clientes e ajudando no resultado da carteira. (E_J)

Tradicionalmente, a avaliação era feita considerando parâmetros associados com o atendimento presencial, na agência física (por exemplo, quantidade de cartões de crédito emitidos, quantidade de consórcios vendidos, dentre outros). Essa forma de avaliação de desempenho estava adequada para a estrutura operacional proposta até 2015, pois o seu objetivo era ajudar os gestores a desenvolver sua capacidade de atendimento e relacionamento presencial com os clientes. Além disso, ao se tornarem rotina no Banco Z, essa forma de avaliar o desempenho moldou as instituições locais.

Com a adoção da estratégia digital (ED), foi necessária a adoção de novas medidas de desempenho, com foco na capacidade de atendimento e relacionamento com o cliente na forma virtual. No entanto, enquanto a ED era implementada, as tradicionais avaliações de desempenho, com base em critérios relacionados com o atendimento presencial na agência física, continuaram ocorrendo de forma paralela. Como resultado, as instituições, bem como as racionalidades situadas, são agora moldadas tanto por critérios tradicionais de avaliação de desempenho, associados à estratégia tradicional (ET), quanto pelos novos critérios de avaliação de desempenho, associados à ED. Esse resultado é semelhante ao resultado encontrado por ter Bogt e Scapens (2019) e Samanthi e Gooneratne, 2023.

4.6 A crise de identidade: o Banco Z é digital?

As entrevistas com os diversos atores, a observação não participante e a análise do Relatório de Administração do Banco Z indicam que a coexistência de duas estratégias seria possível se o atendimento ao cliente fosse distinto. Ocorre que parte do relacionamento dos clientes das agências virtuais ainda ocorre nas agências físicas, que não percebem esse cliente



como prioritário, pois o mesmo não faz parte da carteira do gestor que irá fazer o atendimento presencial.

Diferentemente das *fintechs*, o Banco Z foi fundado no modelo de atendimento presencial e toda a sua expertise foi construída dentro dessa lógica. Naturalmente, a adoção de um novo modelo de negócio, com a manutenção do modelo anterior, está provocando um conflito entre os gestores das agências virtuais e os gestores das agências físicas, conforme destacado nos excertos

A maior dificuldade dessa questão das especializações [agência virtual e agência física] é que, em alguns momentos, as estratégias não conversam. Então você acaba gerando uma competição interna na empresa, de forma que você deixa a necessidade do cliente para trás para poder trazer aquele resultado. (E_M)

(...) só que quando o cliente vai na agência, ele esbarra com aquele velho atendimento, que tem fila de uma a duas horas, que tem funcionário que não tem perfil de atendimento e coloca um monte de empecilho e aborrece o cliente. (...) quando chega na agência o cliente não consegue resolver, e dá essa impressão ruim. (E_N)

A gente faz a parte negocial, mas tem coisa que precisa pegar assinatura, a parte burocrática (...) que tem que ser encaminhado para a agência. Esse atendimento não é muito compatível com eles. Porque eles têm que correr atrás de resultado também. É como se eles estivessem perdendo tempo, tinha que sintonizar mais os dois, tinha que ter um grupo só pra resolver “pepino” [dos clientes das agências virtuais] e outro fazer as metas e o atendimento negocial da agência [física]. (E_E)

Para o Entrevistado E, uma forma de mitigar o problema é criar a possibilidade do gestor da agência virtual, periodicamente, atender presencialmente o cliente. Já o Entrevistado H, destacou que parte dos clientes dessas agências mantem o desejo de ir à agência física

Existe uma perda do relacionamento visual, de estar com o cliente, o 100% digital as vezes afasta. Talvez se pudéssemos atender pelo menos uma vez o cliente, eu acho que é perfeito. (E_E)

Acho o modelo bacana e veio para ficar. A maioria gosta da facilidade de resolver as coisas. Mas tem aqueles que gostam de ir à agência. A gente instrui, mas alguns não gostam. Lógico que tem muita coisa para melhorar. Acredito que o processo digital é um caminho sem volta (E_H)

Uma questão específica, ainda não percebida pelos gestores entrevistados e também não constatada na observação não participante decorre do alto risco de conflito entre os gestores que continuam atendendo nas agências físicas e aqueles que atendem nas agências digitais. Apesar da ausência de tratamento adequado ao problema, as racionalidades conflitantes implícitas dessas duas formas de avaliação de desempenho criaram um ambiente estressante, decorrente da falta de careza dos papéis das duas formas de avaliação, especialmente em relação às decisões de promoção.

A despeito deste problema, a nossa análise indica que o Banco Z está em um processo de transição e que as crises enfrentadas são compatíveis com a criação de uma nova forma de atender ao cliente e, conseqüentemente, com o início do processo de institucionalização da estratégia digital que deverá conviver com a estratégia já adotada para as agências físicas.

4.7 A institucionalização como um processo

Conforme destacado no tópico anterior, a despeito do conflito entre os gestores dos diferentes tipos de agência, é possível constatar que o processo de institucionalização está em



evolução e que os ajustes necessários para minimizar os problemas apontados estão sendo realizados, conforme destacado pelos Entrevistados F, I, L e E

Considero que a estratégia [digital] caminha para o sucesso. Ainda tem muita coisa para avançar. Tem muita pesquisa, o banco vive fazendo avaliações, mas está caminhando para o sucesso. (E_F)

A maioria dos clientes não quer mais ir à agência. Tudo é feito de forma digital. É um caminho sem volta. Não tem como ser diferente. (E_I)

A tendência é que se acelere cada vez mais essas mudanças (...). As pessoas estão se relacionando de forma diferente (...), pesquisando mais, mais críticas e exigentes (...). (E_L)

No começo eu fiquei muito reticente (...) parecia que iria afastar o cliente da gente, mas pelo contrário, agora você tem tempo de conversar com os clientes, perguntar da família etc. Aproximou muito! Acho que foi um ganho principalmente em termos de relacionamento. Para o banco, fantástico! Foi uma evolução, não tem volta. (E_E)

Outro aspecto destacado pelos entrevistados diz respeito à necessidade de adaptação do atual modelo de gestão do Banco Z. Isso porque, por se tratar de um banco consolidado e com cultura voltada para o atendimento nas agências físicas, há a necessidade de um período de transição, principalmente para os clientes e colaboradores mais antigos, acostumados com uma forma de atender completamente diferente da proposta para as agências virtuais. A esse respeito, os Entrevistados N, L e M fizeram as seguintes considerações

Na minha opinião seria manter um modelo digital com atendimento na agência, seria mais sustentável. (E_N)

As pessoas não querem ir a banco, só o pessoal de idade que vem para conversar, que tem tempo. (E_L)

Em relação ao modelo, eu gosto bastante, mas muito mesmo, sou completamente defensor. Acontece que as agências [virtuais] viraram um centro de negócios onde eles ligam para o cliente para fazer negócio e na hora da resolução dos problemas verdadeiros quem resolve é a agência [física]. (E_M)

Conforme destacado pelos entrevistados, há a compreensão de que o banco deve institucionalizar a estratégia digital, porém, mantendo a possibilidade de atendimento presencial eventual para os clientes das agências virtuais. Paralelamente, o banco deve manter a estratégia já existente para as agências presenciais, para atender aos clientes com maior resistência à nova estratégia, aproveitando aqueles colaboradores que possuem maior dificuldade em migrar para as agências virtuais. O entendimento dos gestores pode ser resumido no excerto do Entrevistado G

Você vê esses bancos digitais, você não sabe quem é o seu gerente. Você não sabe onde está seu dinheiro. A tendência é evoluir todas as formas para digital. Mas nos últimos 5 anos as mudanças foram muito rápidas. Resiliência é a palavra. (E_G)

Ao analisarmos as entrevistas de uma forma global, observamos a existência de uma dupla contingência (Luhmann, 1976; Crubellate, 2007), ou seja, a mudança no ambiente de atuação do setor bancário demandou ajustes na estratégia do Banco Z, dando impulso inicial à mudança que somente adquiriu algum grau de institucionalização como resultado das ações que foram desenvolvidas internamente e que tiveram o propósito de adequar a mudança no ambiente de atuação com a realidade vivenciada pelo banco.



Em termos do Modelo estendido de ter Bogt e Scapens (2019) – Figura 2, observamos a mudança nas instituições externas de uma estratégia tradicional (ET) para uma estratégia digital (ED). No entanto, a necessidade de atender os clientes com maior resistência ao “mundo digital”, fez com que as agências físicas e, conseqüentemente a ET continuassem moldando as instituições do Banco Z. Essa realidade também é percebida em outros bancos que se consolidaram no mercado com agências físicas e atendimento presencial.

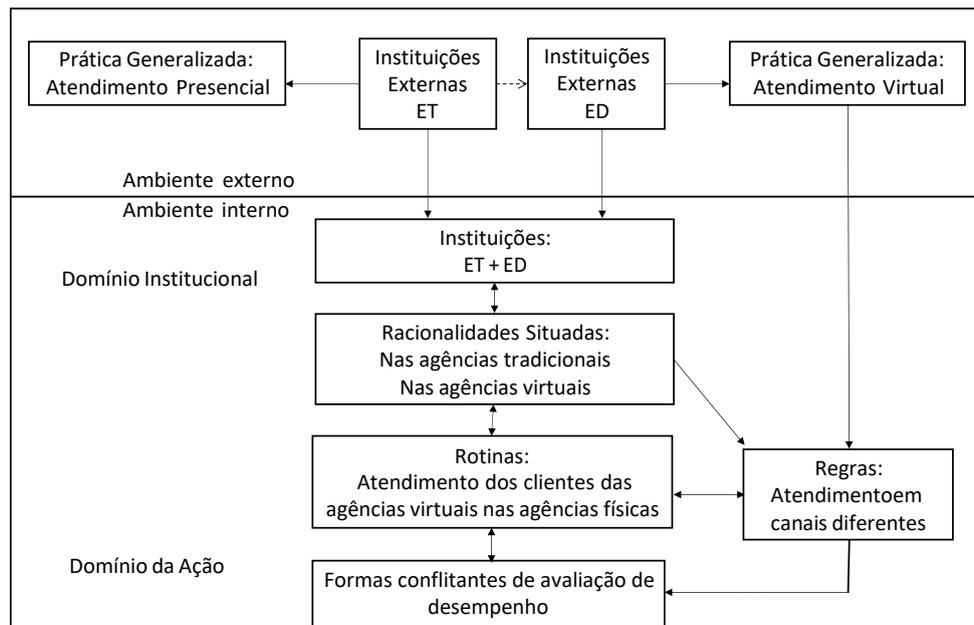


Figura 2: Aplicação do Modelo ter Bogt e Scapens (2019) no Banco Z
Fonte: Elaborado pelos autores

Dessa forma, apesar da ascensão da ED, as instituições mais amplas da ET persistem nas instituições locais, em especial, nas agências físicas. Conseqüentemente, as instituições locais passaram a integrar tanto a ET quanto a ED, e ambas influenciam a racionalidade situada da avaliação de desempenho do Banco Z.

Essa dualidade gera conflito. A forma de racionalidade da ET, que se preocupa com um atendimento presencial e personalizado, sustenta as rotinas que envolvem os gestores das agências físicas. No entanto, a introdução da ED e sua prática generalizada de avaliação de desempenho por volume de receita gerada e de estímulo ao atendimento pelos canais digitais, ao invés de uma avaliação que estimula a quantidade de produtos vendidos e o atendimento presencial, introduziu uma forma de racionalidade que se preocupa com o julgamento dos colaboradores quanto a melhor forma de acesso aos clientes virtuais, porém, sem o risco de perder os clientes das agências físicas que não estão dispostos a essa nova forma de relacionamento.

Além disso, a alta administração, que deseja institucionalizar uma racionalidade situada de uma estratégia digital, utilizou o seu poder para impor as regras que são moldadas pela prática generalizada de avaliação de desempenho por volume de vendas e envolvem o uso de métricas distintas daquelas utilizadas para as agências físicas. Dessa forma, as rotinas de avaliação de desempenho passaram a envolver tanto a ET quanto a ED e podemos observar duas formas diferentes de racionalidade – colaboradores das agências físicas e colaboradores das agências digitais.



Essas diferentes formas de racionalidade dão origem a dois conjuntos de rotinas que envolvem a captação e a oferta de produtos aos clientes nas agências físicas, ao mesmo tempo em que apresentam as possibilidades para o atendimento virtual. Para ter Bogt e Scapens (2019), quando essas rotinas são sustentadas pela mesma forma de racionalidade, podem coexistir. Mas, em situação divergente, como a constatada no Banco Z, criam incerteza sobre o propósito, especialmente das novas medidas de desempenho que foram estabelecidas a partir da nova estratégia.

Esse parece ser o maior conflito vivenciado no Banco Z. Ao adotar critérios diferentes para avaliar o desempenho, ao mesmo tempo que obriga os gestores das agências físicas a atenderem os clientes das agências digitais, desenvolveu duas racionalidades situadas que são concorrentes. Nesse caso, podemos ver como a mudança nas instituições externas conduziu a racionalidades concorrentes e como essas diferentes racionalidades situadas – formas de pensar a estratégia, podem levar a conjuntos contraditórios de rotinas. Exemplificando esse conflito, o que deve fazer o gerente de uma agência física que está atendendo um cliente de uma agência virtual quando o seu melhor cliente chega na agência?

A despeito dos problemas destacados, é possível observar que a ED está em processo de institucionalização e que, apesar de necessários, os ajustes na forma de atendimento do cliente virtual e nos critérios de avaliação de desempenho dos gestores são viáveis e reduzirão os conflitos existentes entre os gestores dos diferentes tipos de agência.

5. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo demonstrar a influência das instituições internas e externas na construção da racionalidade situada e como essas variáveis irão atuar durante um processo de mudança na estratégia organizacional e, conseqüentemente, no SCG. Utilizar o framework de ter Bogt e Scapens (2019) nos possibilitou explorar as racionalidades situadas de diferentes grupos dentro da organização e a identificar como as instituições do Banco Z moldaram a mudança e superaram as resistências iniciais.

A análise das entrevistas permitiu identificar a realidade do Banco Z e compreender que o processo de institucionalização da estratégia digital está sendo bem sucedida, graças à capacidade de suavização das resistências, a partir da manutenção da estratégia anterior, e da adaptação do modelo de negócio proposto ao contexto vivenciado pelo banco, que passou a conviver com dois tipos de racionalidade situada, sendo uma para cada tipo de estratégia. Nesse sentido, entendemos que o objetivo de nossa pesquisa foi alcançado.

Respondemos à questão de pesquisa demonstrando que o processo de institucionalização da estratégia digital foi possível a partir da criação de uma nova estrutura, que denominamos de agências virtuais, sem abandonar a estrutura existente, que denominamos de agências físicas, que possuem uma estratégia diferente de atuação. Esse resultado indica que, a despeito dos conflitos das diversas lógicas participantes e da resistência de parte dos atores organizacionais na implantação de uma nova estratégia, a mudança está ocorrendo e os obstáculos estão sendo superados com o tempo, conforme descrito e previsto no modelo de ter Bogt e Scapens (2019).

Quanto ao tempo, observamos a influência do tempo qualitativo (Huy, 2001) como fator fundamental para redução das resistências. Os gestores com menos tempo de atuação no banco e mais jovens tendem a aceitar a mudança com menos resistência que aqueles gestores há mais tempo no banco. Isso ocorre porque os gestores das agências físicas estão mais familiarizados com a estratégia e com os critérios de avaliação de desempenho que foram estabelecidos a partir da ET e, conseqüentemente, precisam de um tempo maior para assimilar a ED.

O modelo estendido proposto por ter Bogt e Scapens (2019), com foco na racionalidade situada, foi útil para explicar como o Banco Z procurou se adaptar às mudanças no seu ambiente



de atuação, sem abandonar o modelo de atendimento anterior por perceber que essa ainda era uma demanda de parte significativa de seus clientes. Dessa forma, pudemos observar como as instituições mais amplas, juntamente com as instituições locais, moldaram e remodelaram ao longo do tempo as racionalidades situadas dentro da organização.

Se, por um lado, o ambiente demandava a criação de uma estratégia digital que possibilitasse ao Banco Z concorrer com as *fintechs* e com outros bancos que já haviam percebido essa nova demanda do mercado, por outro, havia a necessidade de continuar atendendo aos clientes que têm maior resistência a esse tipo de serviço. Dessa forma, a natureza situada do banco demandou uma adaptação que permite que seus clientes optem pelo atendimento em agências virtuais ou em agências físicas, com um mesmo SCG, porém com critérios de avaliação de desempenho distintos.

Durante o processo de mudança, percebemos a existência de contradições com as instituições locais e com as racionalidades situadas de grupos de poder locais, mas que estão sendo superadas com treinamento, ajustes no SCG e com a coerção da alta administração que deseja que esse modelo de duas estratégias prevaleça. Na nossa opinião, contribui para que a mudança seja bem sucedida a opção que é dada tanto para os clientes, quanto para os gestores que podem optar pela nova estrutura ou por continuarem com a lógica estabelecida para as agências físicas.

Nesse sentido, demonstramos como as decisões que culminaram com a mudança no Banco Z foram influenciadas por fatores que moldam a forma como os gestores perceberam a chegada da “era digital” e que ao avaliarem as opções disponíveis, optaram por uma estrutura que possibilita a convivência de duas estratégias e duas estruturas, reduzindo as resistências à mudança, corroborando com o entendimento de Scott (1987) de que as organizações adquirem certas características estruturais não por decisão racional, mas porque são consideradas aceitas pelos atores organizacionais.

Para implantar a nova estratégia, a alta administração não realizou mudanças significativas no desenho do SCG. Entretanto, ao estabelecer objetivos estratégicos diferentes para as agências virtuais, modificou os indicadores de avaliação de desempenho utilizados por estas. Nesse sentido, demonstramos que a mudança na estratégia demandou mudanças no uso do SCG que, por outro lado, contribuiu para o processo de institucionalização da ED.

A contribuição empírica deste estudo está no melhor entendimento de como ocorre um processo de mudança planejada e da importância da compreensão da realidade situada e do contexto para que a mesma seja bem sucedida. Destacamos também como a opção por duas estratégias, com diferentes critérios para avaliação do desempenho, e o treinamento dos gestores contribuíram para a redução das resistências.

Como limitação, este estudo descreve a visão dos entrevistados. Assim alguns aspectos podem ter sido omitidos, ou representarem uma realidade local. Dessa forma, sugerimos pesquisas em outros bancos que passaram pelo mesmo processo em contexto diverso do encontrado no Banco Z.

7. Referências

- Andrews, J., Cameron, H., & Harris, M. (2008). All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 300-314.
- Barroso, L. C. (2019). *Tecnologia Bancária: Evolução recente e tendências 2019*. 20.
- Berger Peter L. & Luckmann Thomas (1967). *The Social Construction of Reality; a Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin, Harmondsworth (Original: Doubleday. Garden City, N. Y. 1966).



- Bogt, H. J., & Scapens, R. W. (2014). Institutions, rationality and agency in management accounting: rethinking and extending the Burns and Scapens' framework. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2464980
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11, 3-25.
- Burns, J., Ezzamel, M., & Scapens, R. (2003). *The challenge of management accounting change: behavioural and cultural aspects of change management* Oxford: CIMA Publishing/Elsevier.
- Camargo, PO. A evolução recente do setor bancário no Brasil [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 322 p. ISBN 978-85-7983-039-6. Available from SciELO Books.
- Carvalho, C. A., Vieira, M. M. F., & Goulart, S. (2005). A trajetória conservadora da teoria institucional. *Revista de Administração Pública*, 39(4), 849–874.
- Clarke, T. (2019). Creative destruction, technology disruption, and growth. In Oxford Research Encyclopedia of Economics and Finance.
- Crubellate, J. M. (2007). Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, 199-222.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DiMaggio, P. J.; Powell, W. W. The new institutionalism in organizational analysis. London: University of Chicago Press, 1991.
- Espejo, M. M. dos S. B., & Eggert, N. S. von. (2017). Não deu certo por quê? Uma aplicação empírica da extensão do modelo de Burns e Scapens no âmbito da implementação de um departamento de controladoria. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28(73), 43–60. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201702820>
- Ezzamel, M., & Burns, J. (2005). Competição profissional, valor econômico agregado e estratégias de controle gerencial. *Organizacion Studies*.
- FEBRABAN (2022a). Pesquisa Febraban de tecnologia bancária. Volume 1: tendências em tecnologia. https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-2022-vol-1_SE.pdf
- FEBRABAN (2022b). Pesquisa Febraban de tecnologia bancária. Volume 1: investimento em tecnologia. <https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-2022-vol-2.pdf>
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R. D., & Junqueira, E. (2009). Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico.
- Godoy, C. K., Blikstein, I., Bandeira-De-Mello, R., DA SILVA, A. B., de Almeida Cunha, C. J. C., Godoy, A. S., ... & Oliveira, M. (2017). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. Saraiva Educação SA.
- Guerreiro, R., Frezatti, F., Lopes, A. B., & Pereira, C. A. (2005). O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Organizações & Sociedade*, 12, 91-106.
- Hodgson, G. M. Veblen and Darwinism. *International Review of Sociology/Revue Internationale de Sociologie*, Cambridge University, v. 14, n. 3, 2004.
- Huy, Q. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, 26: 601-623. *The Academy of Management Review*, 26, 601–623.
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 204.



- Kiron, D., Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future. *MIT sloan management review*, 58(1).
- Langfield-Smith, K. (2007). A review of quantitative research in management control systems and strategy. *Handbooks of management accounting research*, 2, 753-783.
- Lavarda, C. E. F., & Popik, F. (2016). Contradições institucionais, práxis e mudança do controle gerencial: estudo de caso em uma cooperativa. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 119-140.
- Levine, D. M., Stephan, D. F., Krehbiel, T. C., & Mark L. Berenson. (2011). *Estatística Teoria e Aplicações* (5º ed). LTC.
- Luhmann, N., & Bayer, G. (1983). *Sociologia do direito I*. Tempo Brasileiro.
- Lukka, K. (2007). Management accounting change and stability: loosely coupled rules and routines in action. *Management Accounting Research*, 18(1), 76-101.
- Marques, F. B., Freitas, V., & Paula, V. A. F. D. (2022). Cadê o banco que estava aqui? O impacto dos bancos digitais no mercado brasileiro. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 19.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Naimi-Sadigh, A., Asgari, T., & Rabiei, M. (2021). Digital transformation in the value chain disruption of banking services. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-31.
- North, D.C. Custos de transação, instituições e desempenho econômico. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.
- Samanthi, D., & Gooneratne, T. (2023). Bean counter to value-adding business partner: the changing role of the accountant and situated rationality in a multinational firm. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(3), 513-535.
- Schwab, K. (2019). *A Quarta Revolução Industrial* (<https://pt.scribd.com/book/433045375/A-Quarta-Revolucao-Industrial>; 1a.). Edipro.
- Scapens, R. W., & Robert, J. (1993). Accounting and control: a case study of resistance to accounting and change. *Management Accounting Research*, 4(1), 1-32.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511. <https://doi.org/10.2307/2392880>
- Scott, W.. (2001). *Institutions and Organizations*.
- Selznick, P. *A Liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- ter Bogt, H. J., & Scapens, R. W. (2019). Institutions, situated rationality and agency in management accounting: A research note extending the Burns and Scapens framework. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(6), 1801-1825.
- Thornton, Patricia & Lounsbury, Michael. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. 10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). A institucionalização da teoria institucional. *Handbook de estudos organizacionais*, 1(6), 196-219.
- Waeger, D., & Weber, K. (2019). Institutional complexity and organizational change: An open polity perspective. *Academy of Management Review*, 44(2), 336-359.
- Williamson, OE (1996). *Economia e Organização: A Primer*. *California Management Review*, 38 (2), 131-146. <https://doi.org/10.2307/41165836>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso Planejamento e Métodos*. Bookman.