

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Mestrado Profissional em Administração

Caio Alexandre Antunes de Oliveira

**A RELAÇÃO ENTRE ARTEFATOS E ROTINAS EM UMA *FINTECH* INVESTIDA
POR UM BANCO**

Nova Lima

2022

Caio Alexandre Antunes de Oliveira

**A RELAÇÃO ENTRE ARTEFATOS E ROTINAS EM UMA *FINTECH* INVESTIDA
POR UM BANCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Contemporânea das Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia na Prática

Orientadora: Rosiléia Milagres

Nova Lima

2022

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

O48a Oliveira, Caio Alexandre Antunes de
A relação entre artefatos e rotinas em uma fintech investida por um banco. / Caio Alexandre Antunes de Oliveira. - Nova Lima, 2022.
[Documento Eletrônico]

Orientadora: Profa. Dra. Rosiléia das Mercês Milagres
Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Estratégia. 2. Organização e métodos. 3. Inovação aberta. 4. Tecnologia. I. Milagres, Rosiléia das Mercês. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título.

CDU: 355.43



ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 06 de dezembro de 2022 às 08h30, realizou-se a sessão pública virtual de defesa de dissertação, intitulada “A RELAÇÃO ENTRE ARTEFATOS E ROTINAS EM UMA FINTECH INVESTIDA POR UM BANCO”, de autoria do mestrando **Caio Alexandre Antunes de Oliveira**, discente do **Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu - Mestrado Profissional em Administração – Curso Gestão Contemporânea da Organizações**.

Concluído os trabalhos de apresentação e arguição a dissertação foi:

- APROVADO¹
- APROVADO COM RESTRIÇÕES²
- REPROVADO

DocuSigned by:
Rosileia Milagres

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rosileia Milagres - FDC

DocuSigned by:
Angela Franca Versiani

Prof^a. Dr^a. Prof^a. Dr^a. Angela Franca Versiani - PUCMinas

DocuSigned by:
Maria Elisa Brandão Bernardes

Prof^a. Dr^a. Maria Elisa Brandão Bernardes - FDC

¹ Aprovado sem restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 30 (trinta) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC

² Aprovado com restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 45 (quarenta e cinco) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC.

A Andréa, minha incentivadora, provocadora, companheira e acima de tudo meu amor e paixão. Aos meus queridos filhos, Gisela e Leonardo, que são a fonte da minha força e dedicação. Ao meu saudoso companheiro das longas horas de estudo, nosso Golden Retriever chamado Esperto que nos deixou em novembro. As queridas Ana Cláudia, Anne e Nayara, companheiras de estudos nessa jornada.

“A oração faz o sacerdote e o sacerdote é feito através da oração.”
(Papa João Paulo II, 1998)

RESUMO

Esta dissertação analisa a evolução dos artefatos e das rotinas em uma *fintech* que recebeu investimento de um banco tradicional brasileiro. As *fintechs* vêm demonstrando grande capacidade de inovação ao redor do mundo. Por meio do uso intensivo de tecnologias desenvolvem novos canais de distribuição e criam produtos e serviços para acessar mercados que os bancos tradicionais não são capazes de atingir. São empresas ágeis, com processos decisórios simplificados, estruturas organizacionais dinâmicas e com grande apetite para testar novos produtos. Dessa forma, o mercado financeiro, dominado por bancos tradicionais, se viu às voltas com novos competidores, vorazes por crescimento e rentabilidade. Os bancos, com seus modelos rígidos de gestão, passam a utilizar o *Corporate Venture Capital* para realizar investimentos em *fintechs*, com o objetivo de entrar nos novos mercados desenvolvidos por elas, além de adquirir seus conhecimentos e tecnologias. Entretanto, seus artefatos e rotinas diferem em complexidade e maturidade dos utilizados nas *fintechs*. A partir do investimento realizado pelo banco, a *fintech* passa a lidar com um novo rol de políticas e procedimentos, que, muitas vezes, é conflitante com o que vinham utilizando. Os executivos da *fintech* observam esse fenômeno de forma cautelosa, identificam muitas vantagens, mas, também, se preocupam em manter as características de gestão originais. Nesse contexto, esta pesquisa identificou de que forma a evolução dos artefatos e rotinas ocorre e, conseqüentemente, seus impactos positivos e negativos.

Palavras-chave: Estratégia; Artefatos; Rotinas; *Fintech*; Indústria financeira; *Corporate Venture Capital*.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the evolution of artifacts and routines in a Fintech that received investment from a traditional Brazilian Bank. Fintechs have shown great capacity for innovation around the world. Through the intensive use of technology, they develop new distribution channels and create products and services to access markets that banks are unable to reach. They are agile companies, with simplified decision-making processes, dynamic organizational structures, and a strong appetite for testing new products. In this way, the financial market, dominated by traditional banks, found itself facing new competitors, voracious for growth and profitability. Banks, with their strict management models, started to use Corporate Venture Capital to make investments in fintechs with the objective of entering the new markets developed by them, in addition to acquiring their knowledge and technology. However, their Artifacts and Routines differ in complexity and maturity from those used in fintechs. From the investment made by the Bank, fintech starts to deal with a new list of policies and procedures, which, many times, conflict with what they had been using. Fintech executives watch this phenomenon cautiously. They identify many advantages, but they are also concerned with maintaining the original management characteristics. In this context, this research identified how this evolution occurs and, consequently, its positive and negative impacts.

Keywords: Strategy; Artifacts; Routines; Fintech; Financial industry; Corporate Venture Capital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A influência dos artefatos nas rotinas	23
Figura 2 - Theoretical model.....	28
Figura 3 - Graus de influência dos artefatos no desempenho	29
Figura 4 - Intensidade da prescrição do artefato	29
Figura 5 - Organograma Araucária Tech.....	39
Figura 6 - Linha do tempo.....	41
Figura 7 - Rotina de aprovação de produtos e serviços	43
Figura 8 - Hierarquia dos fóruns e principais atributos	53
Figura 9 - Nova rotina.....	55
Figura 10 - Nova rotina de aprovação e revisão de produtos e serviços	64
Figura 11 - Intervenção no Theoretical Framework de D'Addério	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos de análise.....	32
Quadro 2 - Relação de entrevistados	34
Quadro 3 - Composição do Comitê Executivo.....	43
Quadro 4 - Auditoria governança de produtos e serviços	49
Quadro 5 - Propostas apresentadas.....	51
Quadro 6 - Comparativo entre os regimentos dos fóruns	56
Quadro 7 - Evolução dos artefatos	63
Quadro 8 - Elementos de análise.....	65
Quadro 9 - Evidências coletadas nas entrevistas sobre artefatos	66
Quadro 10 - Evidências da evolução dos artefatos e rotinas	69

LISTA DE ABREVIATURAS

ANT	<i>Actor-network theory</i>
CCO	<i>Chief Commercial Officer</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CPO	<i>Chief Product Officer</i>
COO	<i>Chief Operations Officer</i>
CMO	<i>Chief Marketing Officer</i>
CTO	<i>Chief Technology Officer</i>
CVC	<i>Corporate Venture Capital</i>
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
KYC	<i>Know your Customer</i>
KYP	<i>Know your Partner</i>
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
RH	Recursos Humanos
SOP	Procedimentos operacionais padrão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de pesquisa e justificativa	13
1.2 Objetivo geral.....	17
1.2.1 <i>Objetivos específicos</i>	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Considerações iniciais.....	19
2.2 Rotinas organizacionais	19
2.3 Artefatos.....	22
2.4 <i>Framing e overflowing view</i>	25
3 METODOLOGIA	31
3.1 Coleta de dados	32
3.2 Análise de dados	35
4 CAMPO DE PESQUISA	37
4.1 Fase 1 - Descrição da rotina de aprovação de produtos e serviços	42
4.3 Descrição da auditoria realizada no processo de aprovação de produtos	48
4.4 Fase 2 - Descrição da nova rotina de aprovação de produtos e serviços	52
5 RESULTADOS	65
5.1 Evidências dos artefatos	66
5.2 Evidências da evolução dos artefatos e rotinas	69
5.3 Considerações sobre os resultados	73
6 ANÁLISE DOS DADOS	76
6.1 Evolução das rotinas e artefatos entre as empresas.....	76
7 CONCLUSÃO	81
8 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS	91
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	96

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de pesquisa e justificativa

Ao final da década de 90, o mercado financeiro passou por vários processos de fusões e aquisições, com o principal objetivo de alavancar ganhos para os acionistas, seja por meio do aumento do poder de mercado ou da melhoria da eficiência das operações. Foi um movimento mundial que teve início nos Estados Unidos e expandiu-se para os demais continentes (Berger, Demsetz, & Strahan, 1999). Os benefícios mais expressivos, nesse movimento, foram o aumento da base de clientes e, conseqüentemente, a disponibilidade de maiores volumes de dados, a melhoria da capacidade de análise e previsão dos rumos da indústria (Philippon, 2017).

Nos anos 2000, novas empresas, com apetite para atuar no setor financeiro, deram seus primeiros passos. A indústria financeira sempre teve na tecnologia um dos seus pilares para o crescimento, mas o movimento agora está muito mais rápido e é externo às grandes corporações financeiras. Essas empresas foram denominadas *fintechs*, junção das palavras *finance* e *technology*, e são empresas que desafiam os modelos da indústria financeira tradicional por meio do uso intensivo de tecnologia. Elas desenvolvem novas formas de negócios, novos produtos para nichos, nos quais as grandes corporações não atuam, abrindo novos públicos consumidores e estabelecendo novos padrões de competição (Goldstein, Jiang, & Karoly, 2019). As *fintechs* são categorizadas em nove diferentes tipos de *startups*: as de serviços de crédito; gestão de pagamentos; *asset management*; seguros (*insurtechs*); *loyalty programs*; gerenciamento de risco; câmbio; tecnologia em regulamentação (*regtechs*), sendo as demais categorizadas como outras atividades (Haddad & Hornuf, 2019).

As *fintechs* são criadas em ritmo bastante acelerado. Entre os anos de 2008 e 2019, aproximadamente, 4,9 mil novas empresas foram fundadas com investimentos na ordem de USD 224,9 bilhões (Fintech, 2020). O ritmo de fusões entre as *fintechs* também se acelerou a partir de 2015, levando a supor que as novas empresas passam a ter mais musculatura, tanto de capital como organizacional, para continuar com seus planos de expansão (Friedman & Eckenrode, 2017). O surgimento das *fintechs*, que está provocando mudanças no mercado financeiro, baseia-se em três fundamentos-chave: o primeiro são os *ventures capital*, com grande apetite por investimentos em *fintechs*, na busca de altos retornos sobre o investimento; o segundo é a capacidade de inovação que as *fintechs* têm para desenvolver novas tecnologias

e novos serviços, de forma a atender às necessidades dos clientes, de maneira mais fácil e direta, quando comparado às instituições tradicionais do setor; terceiro, elas vêm transformando o modelo de negócios, facilitando a acessibilidade dos clientes aos serviços, sem a necessidade de intermediários, e com alto grau de adequação dos serviços aos desejos do consumidor (Gomber, Kauffman, Parker, & Weber, 2018).

Embora ainda não se saiba exatamente como essas mudanças afetarão as empresas tradicionais do setor e seus modelos de negócio, o rápido avanço das *fintechs* tem chamado a atenção por terem grande potencial de inovar o mercado financeiro (Chen, Wu, & Yang, 2019). E, também, despertam interesse, pois eliminam os intermediários para a oferta de serviços financeiros, fazendo com que se atinjam mercados maiores e com custos de distribuição menores. Entre os benefícios do uso da tecnologia inovadora pode-se destacar: menores custos por transação; uso intensivo de dados; processos de transmissão de informação mais seguros e baratos; além de redução de custos com a certificação das transações. Assim, com a grande quantidade de *fintechs* que foram criadas recentemente e com a grande capacidade de inovação, por meio do uso da tecnologia, desenha-se um novo cenário de competitividade que gera ameaça aos tradicionais atores do mercado financeiro (Thakor, 2020).

As empresas que operam em mercados competitivos tendem a inovar com o objetivo de manter sua rentabilidade (Schumpeter, 1942). Com grande potencial inovador, as *fintechs* são uma importante fonte de conhecimento para as grandes corporações financeiras (Chen *et al.*, 2019). Utilizando a estrutura de *Corporate Venture Capital (CVC)*, as empresas instaladas adquirem participação societária em empresas novas e inovadoras na busca de significativos retornos sobre o seu investimento, geralmente capturando esse ganho por meio de *Initial Public Offering (IPO)*. Esses investimentos têm duas características, a primeira está relacionada aos objetivos, sejam eles estratégicos ou financeiros; e a segunda está relacionada ao grau de similaridades entre a atividade principal da empresa investidora e da receptora dos investimentos. Dessa forma, é possível correlacionar a similaridade das operações com os objetivos estratégicos ou financeiros naquele investimento (Chesbrough, 2002). Muitas empresas também utilizam o CVC como uma oportunidade para identificar novos conhecimentos que possam somar em seus esforços de inovação (Dushnitsky & Lenox, 2005).

Na visão de Mazloomi e Jolly (2008), o conhecimento é um dos recursos mais importantes de uma organização, e as empresas buscam sua transferência e absorção em cada interação com o mercado. Os autores complementam ainda que as empresas, em suas ações cooperativas, são uma importante fonte de conhecimento externo. Portanto, a iniciativa de cooperação entre empresas é vista como uma oportunidade para identificar, transferir e

internalizar conhecimento externo (Mazloomi & Jolly, 2008). A parceria, ou aliança, entre as organizações minimiza riscos, incertezas e custos, alocando recursos de forma mais eficiente, possibilitando acesso dos parceiros a novos mercados e recursos, incrementando o portfólio de produtos e serviços (Milagres & Burcharth, 2019).

O uso do CVC, como uma das estratégias de aliança entre as empresas, possibilita três canais de aprendizado, que são: (1) a *due-diligence*, oportunidade na qual antes de se realizar o investimento já é possível capturar *insights* sobre inovações; (2) após o investimento, ocupando uma posição no conselho de administração, ou exercendo o direito de observador; e (3) em situações de fracasso, quando é possível capturar aprendizados por meio dos erros (Dushnitsky & Lenox, 2005).

Assim, para as empresas investidoras, a proximidade com as *fintechs* por meio do CVC tem aberto a possibilidade de adquirirem novos conhecimentos, tais como novos canais de distribuição, tecnologias disruptivas, conhecimento gerencial, entre outros (Howard, Steensma, Lyles, & Dhanaraj, 2016). Mas a transferência e absorção de conhecimento tem se apresentado um desafio. Em situações, por exemplo, em que o conhecimento prospectado é muito diferente da empresa investidora, há uma tendência à baixa transferência (Dushnitsky & Lenox, 2005). Isso porque, como demonstrado por Cohen e Levinthal (1990), é necessário que a empresa receptora, ou investidora, tenha a habilidade de reconhecer valor no conhecimento externo, e, para tanto, é preciso possuir algum conhecimento prévio relacionado àquele que pretende incorporar. Esse conhecimento prévio aumenta a capacidade de a empresa investidora reter o novo conhecimento e também aplicá-lo (Cohen & Levinthal, 1990). Em oposição, quando há uma superposição do conhecimento entre a empresa prospectada e a investidora, os conhecimentos são similares. Consequentemente, a proximidade das bases de conhecimentos traz poucas possibilidades de aprendizado e, portanto, de inovação (Cohen & Levinthal, 1990). Assim, nesse caso, há dois caminhos possíveis: a investidora concluir que há pouco a aprender, e, portanto, não faz sentido o investimento; ou a empresa prospectada ver motivos suficientes para não se submeter ao potencial novo investidor, que pode, inclusive, ser um concorrente (Dushnitsky & Lenox, 2005).

Nesse contexto desafiador da necessidade de transferir conhecimento entre as empresas que compõem uma aliança, Zollo e Winter (2002) discutem as rotinas interorganizacionais (Zollo, Reuer, & Singh, 2002). As rotinas organizacionais, na visão de Parmigiani e Howard-Grenville (2011), são padrões repetitivos de ações organizacionais interdependentes. Zollo e Winter (2002) complementam demonstrando que as rotinas interorganizacionais são definidas como padrões estáveis e frequentes de interações desenvolvidos entre os parceiros, em acordos

de colaboração. As rotinas são base para as mudanças, pois a inovação é a criação de novas rotinas ou a combinação das já existentes. Ou seja, as rotinas são muito mais do que simples procedimentos ou programas. É por meio delas que o conhecimento pode ser apreendido pelas empresas (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011). Feldman (2000) demonstra que mudanças nas rotinas organizacionais sempre acontecerão, uma vez que os agentes possuem agência, portanto a cada desempenho das rotinas abre-se a possibilidade de mudanças. Rotinas são dinâmicas em sua essência.

As grandes organizações possuem rotinas bem desenvolvidas que permeiam a empresa (Haase & Eberl, 2019) e criam um ambiente coordenado e controlado proporcionando maior eficiência e desempenho organizacional (Knott & McKelvey, 1999). Por outro lado as *fintechs*, embora sejam empresas jovens, recém-criadas e que possuem a vantagem de serem menos burocráticas, com cadeia de decisão simplificada, comunicação interna efetiva, capacidade de aprendizado e habilidade de adaptação (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011), enfrentam o desafio de criar e manter rotinas essenciais à sua operação (Goldstein et al., 2019; Haase & Eberl, 2019). As rotinas proporcionam estabilidade e senso de segurança para os membros das *fintechs* gerando resiliência (Haase & Eberl, 2019), além de viabilizar a transferência de informação entre os parceiros (Milagres & Burcharth, 2019; Zollo & Winter, 2002) gerando aprendizado e proteção de conhecimentos estratégicos (Milagres & Burcharth, 2019).

Muitas rotinas são emergentes, mas algumas são planejadas com o propósito de melhorar o desempenho e efetividade da organização e, para isso, são produzidos uma variedade de artefatos, tais como diagramas, *checklists*, formulário e procedimentos (Pentland & Feldman, 2008). Na visão de D'Adderio (2011), os artefatos cumprem um papel central nas rotinas, pois influenciam sua criação e persistência, rearranjando padrões existentes ou definindo novos padrões, agem como intermediários ou mediadores entre os agentes envolvidos na performance das rotinas, além de suportar a coordenação entre as funções e comunidades organizacionais. Pentland e Feldman (2008) indicam que os artefatos podem influenciar as rotinas, mas, ainda que influenciem ações específicas, não necessariamente alteram o seu padrão geral. Os autores concluem que os artefatos podem servir como um guia de ação, um roteiro, mas sempre estão sujeitos à maneira com que são usados e interpretados pelos agentes.

Para D'Adderio (2011), o artefato é, na melhor das hipóteses, uma representação parcial da rotina na qual são codificadas as múltiplas visões e arranjos que interagem com a rotina. Já a execução da atividade, por um agente ou um sistema pré-configurado, é a rotina na prática. A autora reforça ainda que os artefatos não podem ser confundidos com a rotina, pois senão, a criação de um determinado artefato seria o suficiente para garantir o seu desempenho

(D’Adderio, 2011). O motivo para isso é a capacidade de os agentes interpretarem, modificarem e até mesmo descartarem os artefatos em benefício do desempenho da rotina (D’Adderio, 2008; D’Adderio, 2011; Feldman, 2000). Assim, mesmo que os artefatos sejam representações parciais e imperfeitas das rotinas, eles são extremamente relevantes para analisar e compreender as rotinas. Constituem importante ponto de observação, pois, sendo estáveis e visíveis, fornecem a possibilidade de identificar variações no desempenho das rotinas. E por meio da identificação desses desvios é possível atualizar, ou recodificar os artefatos, de forma a retroalimentar os agentes com alterações nos procedimentos, ou um procedimento atualizado, buscando favorecer um melhor desempenho da rotina e tornando o processo mais estável e duradouro. Portanto, a iteração entre o artefato e a rotina proporciona a mútua adaptação e conseqüentemente a evolução dela (D’Adderio, 2008). D’Adderio (2008) ilustra essa iteração como um ciclo dinâmico no qual a primeira etapa é chamada de *framing*, que é a execução dos artefatos, a rotina na Prática. O próximo movimento é chamado de *overflowing*, oportunidade para revisão, atualização e até mesmo descarte dos artefatos com base nas ações tomadas pelo agente e resultados obtidos. Assim, com os artefatos revistos, o ciclo se fecha com o que a autora denomina de *re-framing*, ou seja, o resultado da iteração da rotina com os artefatos.

Portanto, em resumo aos elementos abordados nesta introdução, as *fintechs* acirram a competição no mercado financeiro (Gomber, Kauffman, Parker, & Weber, 2018), mas enfrentam o desafio de criar e manter rotinas que proporcionem estabilidade e resiliência (Haase & Eberl, 2019). Nessa mesma arena os bancos que possuem rotinas bem desenvolvidas (Haase & Eberl, 2019; Knott & McKelvey, 1999) e buscam por novos conhecimentos (Howard, Steensma, Lyles, & Dhanaraj, 2016) para inovar e preservar sua rentabilidade (Schumpeter, 1942), identificam nas *fintechs* essa oportunidade (Chen et al., 2019).

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral desta dissertação é reavaliar os achados propostos pela pesquisadora Luciana D’Adderio, em seu artigo “*The performative of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics*” publicado pela Science Direct em 2008, aplicando seu *Theoretical Framework (Re-Framing, Framing e Overflowing)* nas rotinas entre *fintechs* e instituições financeiras. Para tanto, esta dissertação abordou a relação entre os artefatos e rotinas sob a ótica da perspectiva prática (Teoria Organizacional) e das rotinas organizacionais (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011), guiadas pelo caráter dual das rotinas

ostensiva e performativa (Feldman & Pentland, 2003), e observando os artefatos pela perspectiva *Actor-network Theory* (D’Adderio, 2011).

Até o momento, a literatura científica não abordou a evolução dos artefatos e rotinas especificamente em *fintechs*. Portanto, considerada a importância desse setor para os mercados financeiros (pessoas físicas e jurídicas), esta pesquisa adiciona novos conhecimentos a respeito da evolução dos artefatos e rotinas entre *fintechs* e instituições financeiras. Os resultados encontrados neste trabalho contribuem para que essas empresas compreendam quais fatores aceleram ou prejudicam a construção de rotinas interorganizacionais e, por consequência, impactam o desempenho organizacional.

Portanto, a partir do trabalho de D’Adderio (2008) a presente dissertação tem por objetivo avaliar como se deu a relação entre artefatos e rotinas na parceria estabelecida entre a *fintech* e seu banco investidor.

1.2.1 Objetivos específicos

Tomando-se as *fintechs* e instituições financeiras como fonte de pesquisa, os objetivos específicos que auxiliarão na construção do objetivo geral são:

- i) analisar a evolução das rotinas entre as empresas escolhidas para a pesquisa;
- ii) analisar a evolução dos artefatos nestas empresas;
- iii) analisar a relação entre *(Re)-Framing e Overflowing*, sob a ótica do *Theoretical Model* de D’Addério (2008), nas rotinas entre as empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Considerações iniciais

Neste capítulo serão discutidas as abordagens teóricas que sustentarão esta dissertação. O referencial teórico está dividido em três partes: a primeira apresenta o conceito de rotinas organizacionais e seus elementos essenciais; na sequência será abordado o papel dos artefatos nas rotinas organizacionais, os aspectos do *theoretical fraework* de D'Addério (2008); e, por fim, serão realizadas as considerações sobre o referencial teórico.

2.2 Rotinas organizacionais

O termo rotina é frequentemente associado a um trabalho, ou comportamento, automático, de baixa qualificação, de padrão repetitivo ou habitual (Becker, 2004). Essa abordagem se baseia em ideias de eficiência cognitiva, hábito e padrões de procedimentos operacionais (Ashforth & Fried, 1988). Entretanto, pesquisas têm identificado uma grande variedade de padrões de ação repetitivos, tais como: pesquisas médicas; no campo do direito; contabilidade; ciências sociais; engenharia e design; tecnologia; pesquisa e desenvolvimento; entre muitas outras que não podem ser descritas como automáticas, de baixa qualificação ou *mindless* (Pentland & Hærem, 2015). De forma fundamental, as rotinas possibilitam grupos de pessoas trabalharem em conjunto para atingir objetivos e resultados comuns, provendo os agentes com entendimento cognitivo e comportamento apropriado (Glaser, 2017; Parmigiani & Howard-Grenville, 2011).

Parmigiani e Howard-Grenville (2011) definem as rotinas organizacionais como padrões repetitivos de ações organizacionais interdependentes. Na sua visão, existem duas lentes possíveis para o estudo das rotinas, a primeira relacionada aos economistas organizacionais, que as tratam como uma unidade, ou seja, não entrando no detalhe sobre quais são os aspectos que constituem a rotina, e, assim, focam no impacto que ela tem no desempenho da empresa. A segunda é relativa à perspectiva prática (Teoria Organizacional), que se interessa por entender como a rotina é operada, reproduzida ou alterada pelas pessoas ou atores (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011). Nesta dissertação, a rotina será abordada sob a ótica prática da teoria organizacional.

Feldman e Pentland (2003) definem a rotina, sob a ótica da perspectiva prática, como sendo padrões repetitivos e reconhecíveis de ações interdependentes realizadas por vários atores. Para esta dissertação, será utilizada como definição o complemento realizado por D'Adderio (2020) que propõe modificar o termo de “vários atores” para “vários actantes”, ou seja, não limitando apenas aos agentes humanos, mas estendendo a definição também para agentes não humanos. Assim, essa perspectiva foca no estudo do funcionamento interno de rotinas específicas em contextos organizacionais específicos (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011). Na visão de Feldman e Orlikowski (2011), o fenômeno da rotina sempre existirá correlacionado, no mínimo, a outro processo, conseqüentemente, sendo definido como um processo dependente. As autoras demonstram que a estabilidade e as mudanças são diferentes resultados de uma mesma dinâmica (Feldman & Orlikowski, 2011; Parmigiani & Howard-Grenville, 2011).

Nessa linha de argumentação, Feldman e Pentland (2003) apontam para o caráter dual das rotinas, que consiste em duas partes relacionadas. A primeira é a ideia abstrata da rotina (estrutura) e é identificada como ostensiva, que pode estar consubstanciada em normas, procedimentos, formulários, entre outros, que permitam a codificação da rotina. A segunda consiste no efetivo desempenho da rotina, descrito como performativo, que é definido pela ação que gera o resultado. Na visão desses autores, o aspecto performativo é o conjunto de ações realizado por pessoas específicas, em um tempo específico, engajadas em uma rotina organizacional. A prática é realizada com base em normas (abordagem ostensiva) e expectativas, mas que no curso das ações são sempre novas. Até mesmo as rotinas, com procedimentos detalhadamente descritos, podem ter variações introduzidas pelo agente que, sob seu próprio julgamento, as altera em busca de resultados mais satisfatórios. Por esse motivo, o aspecto performativo pode ser entendido como naturalmente improvisado, emergente, gerando variações, novas combinações e exceções, conforme os agentes atuam (Feldman & Pentland, 2003). Ambas as abordagens necessitam uma da outra para existir (Feldman & Pentland, 2003): a ostensiva para guiar as ações, enquanto a performativa executa, recria, mantém, altera ou até mesmo descarta os aspectos da abordagem ostensiva (D'Adderio, 2011; Parmigiani & Howard-Grenville, 2011). Assim, a correlação entre os aspectos performativos e ostensivos são as variações de desempenhos individuais na rotina que podem produzir mudança e, ao mesmo tempo, estabilidade (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011). Dessa forma, o aspecto ostensivo da rotina é complementado pelo aspecto performativo da ação do agente (Feldman & Pentland, 2003).

Os efeitos das rotinas nas organizações são, no mínimo, seis, de acordo com Becker (2004). O primeiro efeito é a coordenação e controle: as rotinas organizacionais criam um ambiente coordenado e controlado e, portanto, garantem às organizações maior eficiência e desempenho organizacional (Knott & McKelvey, 1999). Segundo Becker (2004), as rotinas minimizam conflitos, facilitando o funcionamento das organizações e a atuação entre os que demandam e os que executam as ordens. A rotina também possibilita a racionalização dos recursos cognitivos, que é o terceiro efeito, pois, após a aprendizagem de determinada rotina, o agente passa a executá-la sem necessidade de maior comprometimento dos recursos cognitivos, já que as rotinas são soluções preexistentes para um problema específico (Betsch, Fiedler & Brinkmann, 1998). Assim, portanto, a capacidade cognitiva pode ser destinada para os eventos que não possuem uma rotina estabelecida (Becker, 2004). O quarto efeito, a redução da incerteza, é baseado na habilidade de o agente agir de acordo com uma rotina já preestabelecida, de forma previsível, mesmo em um ambiente difuso e incerto (Becker, 2004). O quinto efeito é o da estabilidade. Embora as rotinas sejam alteradas, modificadas e aperfeiçoadas, ao longo do tempo (Feldman & Pentland, 2003), elas são fonte de estabilidade para as organizações, pois criam um padrão de desempenho conhecido, possibilitando planejar e prever resultados futuros (Becker, 2004).

O sexto efeito refere-se ao armazenamento do conhecimento. Winter e Nelson (1982) definem as rotinas como a memória das organizações. Na visão desses autores, a rotina constitui a mais importante forma de armazenar conhecimento nas empresas. Os autores observam também que o conhecimento não é armazenado somente por meio de registros ou memórias formais, mas, também, no conhecimento que está localizado nos indivíduos que executam as atividades de acordo com as rotinas. E o coletivo desses indivíduos, mesmo que não conheça a rotina como um todo, nem seu propósito final, armazena grande parte da memória das organizações (Winter & Nelson, 1982). Becker (2004) complementa que o conhecimento pode ser armazenado em repositórios ostensivos, – tais como documentos, arquivos, conceituados como artefatos (D’Adderio, 2011) – e, também, no conhecimento coletivo dos indivíduos, que pode ser recriado por meio de recombinação de componentes das rotinas, garantindo, assim, o estoque de conhecimento (Becker, 2004).

Winter e Nelson (1982) apontam que as rotinas são o estoque de conhecimento de uma organização. Organizações receptoras do conhecimento podem ter rotinas defasadas e inúteis, o que pode afetar a rotina de transferência de conhecimento (Wang Xiangyang et al., 2017). Outros aspectos como cultura, valores e propósitos geram contextos diferentes nas organizações e podem ser um obstáculo para a transferência do conhecimento, pois tendem a gerar conflitos

entre o emissor e o receptor (Wang Xiangyang et al., 2017). Sobre esse aspecto, Xi *et al.* (2020) apontam que as empresas, que possuem rotinas desatualizadas ou rígidas demais, necessitam desaprender ou substituir suas rotinas por outras que viabilizem a transferência de conhecimento. Para isso, os agentes envolvidos no processo precisam ser encorajados a criar um ambiente propício que favoreça esse processo entre as organizações (Xi *et al.*, 2020).

As interações sociais entre os parceiros também são um ponto fundamental para a transferência de conhecimento, principalmente quando envolve uma organização que já conta com experiência nesse campo e possui, portanto, rotinas consistentes e aperfeiçoadas para a transferência de conhecimento (Howard *et al.*, 2016). Cohen (1990) observa que quando a empresa receptora possui prévio conhecimento, ou capacidade de absorção sobre o que será transferido, as chances de sucesso nesse processo aumentam (Cohen & Levinthal, 1990). Por outro lado, as novas empresas que não possuem rotinas bem estabelecidas, podem ter a oportunidade de aprender rotinas essenciais por meio da interação social com um parceiro mais experiente (Howard *et al.*, 2016).

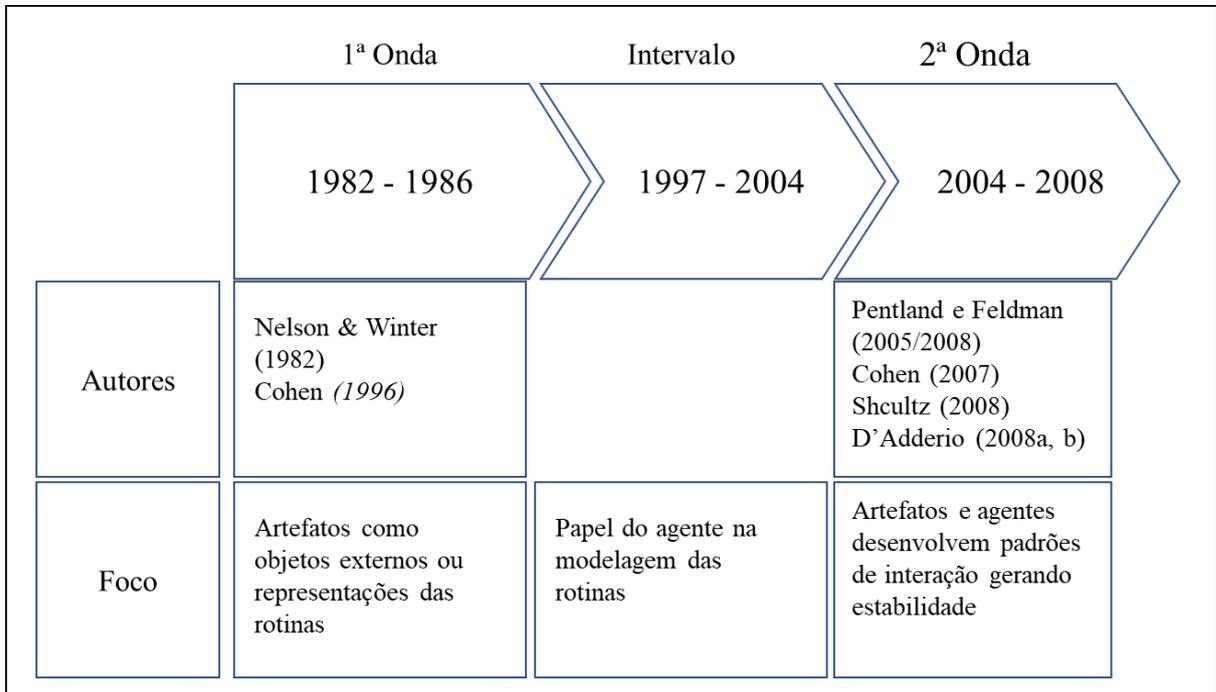
2.3 Artefatos

De acordo com (D’Adderio, 2011) a etimologia da palavra “artefato” é composta pelas palavras: arte e *factum* (com o significado de fazer), portanto são definidas como qualquer coisa feita pela arte humana. O Dicionário Michaelis define “artefato” como: “Produto ou obra do trabalho mecânico; objeto ou artigo manufaturado; aparelho, mecanismo ou engenho construído para finalidade específica; ou , objeto que sofreu alteração provocada pelo homem, em oposição àquele que é resultado de fenômeno natural” (*Artefato | Michaelis On-line*, [s.d.]). Segundo Glaser (2017), os artefatos possuem três papéis principais nas rotinas dinâmicas que são: criar recursos e restrições (ferramentas para o uso discricionário do agente); codificar as intenções dos gestores ou designers (definem o curso da ação); e participar como atores que realizam ações (parte da ação é realizada pelo agente, mas grande parte é realizada por sistemas computadorizados com regras pré-determinadas denominados actantes). Assim, os agentes criam os artefatos como procedimentos operacionais padrão (SOP), imagens ou softwares que prescrevem suas intenções, de forma a controlar o desempenho das rotinas (Glaser, 2017).

D’Adderio (2011) demonstra que os pesquisadores seminais de rotinas incluíram os artefatos como um dos focos de seus estudos, mas apenas recentemente os autores começaram a pesquisar a influência dos artefatos nas rotinas de forma sistemática (Figura 1). O intervalo

entre a primeira e a segunda onda foi dedicado ao estudo do papel do agente para a construção das rotinas (D'Adderio, 2011).

Figura 1 - A influência dos artefatos nas rotinas



Fonte: Adaptado de *Artifacts at the centre of routines: Performing the material turn in routines theory*, de D'Adderio, 2011.

Para D'Adderio (2011) o artefato é, na melhor das hipóteses, uma representação parcial da rotina, na qual são codificadas as múltiplas visões e arranjos que interagem com a rotina, e, sob essa ótica, assumem diferentes formas, que podem ser procedimentos escritos, regras e até mesmo estruturas como uma fábrica ou escritório. De acordo com a autora, os artefatos não se configuram em rotinas, a criação de um artefato não garante o desempenho da rotina, pois são os agentes que possuem a capacidade de interpretar, modificar ou descartá-los para garantir o desempenho desejado (D'Adderio, 2008; 2011; Feldman, 2000). Nas rotinas organizacionais os artefatos refletem os aspectos ostensivos da rotina, como nos casos de regras e procedimentos escritos, e, também, assumem o aspecto performativo, como nas transcrições de históricos de ação e bancos de dados (Pentland & Feldman, 2008). Segundo D'Adderio, os artefatos são importantes para a análise da rotina sob dois aspectos. Primeiro - as regras e procedimentos são úteis para estudar os aspectos ostensivos da rotina, pois definem o que deveria ser realizado e, conseqüentemente, facilita identificar variações de performance. O segundo aspecto - compreender que as rotinas permeiam uma complexa rede de pessoas e artefatos, e não

simplesmente um indivíduo (D’Adderio, 2008). Assim, os gerentes (agentes) criam os artefatos com o objetivo de padronizar as práticas do trabalho objetivando controlar as performances futuras das rotinas. Entretanto, o efeito prático de cada regra ou procedimento é, frequentemente, diferente da sua intenção inicial (D’Adderio, 2011; Glaser, 2017; Pentland & Feldman, 2005). Conseqüentemente, os artefatos não são capazes de especificar completamente circunstâncias futuras e, dessa forma, os atores que desempenham as rotinas necessitam adaptar-se a um novo contexto específico (Glaser, 2017).

Os artefatos prescrevem as ações esperadas de um agente para determinada situação (D’Adderio, 2011). Mas Pentland & Feldman (2005) indicam que sempre haverá detalhes que não podem ser codificados, abrindo possibilidade para que o agente interprete e introduza variações na ação. Os autores ainda complementam que os artefatos são recursos para a ação, mas como o contexto da execução sofre variações, eles não determinam a performance da rotina. Assim, a análise de convergências e divergências entre o que está determinado no artefato e o que está em prática na rotina pode revelar a extensão do controle, como, por exemplo, regras delegadas para máquinas ou *softwares* tendem a gerar rotinas mais persistentes e duráveis (D’Adderio, 2011). Portanto, os artefatos devem ser entendidos como ferramentas que constroem a informação por meio da visão que os agentes possuem quando criam e os usam, não sendo, portanto, simplesmente um repositório de informações (D’Adderio, 2011).

D’Adderio (2011) aborda três principais perspectivas para analisar os artefatos, que são:

- Realista: os artefatos são estáveis e possuem propriedades natas. Demonstram como as estruturas físicas influenciam as práticas, as crenças ou as configurações sociais;
- Construtivista: as representações sociais atuam como um mediador entre a tecnologia e seu contexto social. A tecnologia (artefato), nesta perspectiva, não possui propriedades objetivas. O enfoque é nas funções e propriedades que a interpretação do agente dará para a tecnologia disponível;
- *Actor-network theory* (ANT): as propriedades dos artefatos não são apenas natas (realistas) nem apenas construções sociais (construtivistas). São construções sociais e técnicas, relacionais e emergentes, na qual humanos e não humanos mediam, influenciam e agem.

Segundo a abordagem ANT, as visões realistas e as construtivistas não são capazes de, individualmente, explicar a complexidade da interação entre os artefatos e as rotinas. Os realistas subestimam a capacidade do agente quando confrontado com determinadas

tecnologias, enquanto os construtivistas subestimam o poder dos artefatos. Assim, de acordo com a visão ANT, os artefatos emergem da heterogeneidade entre as redes sociais e os elementos técnicos (D'Adderio, 2011). De acordo com Caliskan et al. (2010), a abordagem ANT passou a ser mais facilmente percebida após algumas indústrias passarem a utilizar computadores em suas operações. A programação de sistemas computadorizados utiliza requerimentos detalhados e procedimentos a serem seguidos que somente podem ser realizados por humanos, portanto, esses arranjos sociotécnicos evidenciam como as atividades entre humanos e não humanos são interconectadas (D'Adderio, 2011). Nessa visão, as propriedades de um artefato são relacionais e emergentes, ou seja, os actantes criam vínculos entre si gerando redes, e quando essas redes se tornam maduras passam a apresentar estabilidade (D'Adderio, 2011).

Os agentes criam os artefatos com o propósito de comunicar intenções e guiar o comportamento de outros agentes (Bapuji et al., 2012; Glaser, 2017). Bapuji (2012), em sua pesquisa realizada na rotina de reposição de toalhas em um hotel, demonstrou que os artefatos também podem ser considerados como intermediários em uma rotina gerando vínculos entre dois ou mais agentes. O autor descreve a emergência de uma rotina da seguinte forma:

A rotina é o resultado da interação entre atores humanos e não humanos envolvidos no desempenho de uma tarefa. Esta interação ocorre na transmissão das intenções de um ator para o outro, alinhando suas respectivas ações e respostas na repetição do desempenho de tarefas. (Bapuji, 2012, p. 1590).

Portanto, o objetivo da criação dos artefatos é produzir ou alterar rotinas no presente de forma a influenciar o desempenho da organização no futuro (Bapuji et al., 2012; Glaser, 2017). Bapuji (2012) complementa que os artefatos que transmitem intenções ambíguas, apenas ocasionalmente, alinham as ações com as respostas e, conseqüentemente, produzem rotinas fracas. No outro extremo, artefatos que transmitem claramente as intenções de forma aos atores compreenderem as ações e respostas esperadas produzem rotinas fortes. Dessa forma, quanto mais clareza os artefatos transmitirem com as intenções para os agentes mais forte e efetiva será uma rotina (Bapuji et al., 2012).

2.4 Framing e overflowing view

D'Adderio (2008) observa duas escolas de pensamento: *framing view* e *overflowing view*. a primeira estabelece o poder das estruturas para definir, prescrever e padronizar as ações.

Também é conceituada como racional, cognitiva ou mecanicista. Nela, as ações humanas são determinadas pelos procedimentos e regras sendo reproduzidas e replicadas fielmente. São, em geral, mais difíceis de mudar, tais como procedimentos que são codificados em *softwares*. Ou seja, as regras e procedimentos determinam a execução da prática. A outra escola, *overflowing view*, aborda a forma como o agente interpreta, modifica e até mesmo rejeita uma regra ou procedimento, demonstrando a complexidade, variedade e adaptabilidade da prática humana, concluindo que a prática determina as regras e procedimentos (D'Adderio, 2008).

Tsoukas (1996) demonstra que as empresas, por meio dos artefatos, definem e buscam controlar os comportamentos esperados de seus membros em diferentes contextos. Os artefatos podem ser mais ou menos rígidos, mas são eles que definem os resultados que a organização deseja daquele agente (Tsoukas, 1996). O autor ainda complementa que os recursos de uma organização não são recebidos ou descobertos, mas sim criados. Definição essa também utilizada por D'Adderio (2011), na medida que ensina que os artefatos são produtos da criação humana. Não são os artefatos em si, exemplificados pelo autor como recursos, que possuem o papel de maior destaque para a organização, mas sim os resultados obtidos por meio deles (Tsoukas, 1996). Nesse sentido os resultados esperados são dependentes da execução pelos agentes das prescrições contidas nos artefatos (Tsoukas, 1996).

Sob a ótica do *framing view*, D'Adderio (2011) define que os artefatos determinam o curso da prática pelos actantes e são reproduzidas automaticamente. Os atores humanos são reduzidos a meras engrenagens em um mecanismo maior, de forma a reproduzir mecanicamente uma rotina ou os resultados prescritos. Assim, nessa escola de pensamento, não há diferença entre o artefato, representado por uma regra ou procedimento, e a prática em si: o artefato determina a prática. Tal pensamento é ancorado na perspectiva realista, a qual define os artefatos como estáveis e detentores de propriedades natas, ou seja, as estruturas físicas influenciam as práticas, as crenças e configurações sociais (D'Adderio, 2011). Esse raciocínio leva à necessidade da existência de artefatos que descrevam com exatidão o que é certo a se fazer, a fim de que o agente possa desempenhar. Mas, também, é necessário que esteja descrito o que é errado a se fazer, pois na perspectiva realista o agente somente executará o que está definido no artefato e, portanto, os limites do que fazer e do que não fazer são igualmente importantes (D'Adderio, 2011; Tsoukas, 1996).

Tsoukas (1996) observa que se existe uma regra também é necessário que exista outra norma que determine como a primeira deva ser aplicada. Ou seja, o agente precisa ser orientado antecipadamente sobre como a regra deve ser executada para que se evite o mau desempenho e, conseqüentemente, se atinja o resultado esperado. Então, uma simples atividade descrita em

uma norma será dependente de tantas outras que determinem como deverá ser executada aquela atividade, quais os limites entre o que é certo e errado a se fazer, quais os resultados esperados e, também, quais são os resultados não desejados. E, nesse raciocínio, a atividade mais simples dependerá de uma infinidade de outros artefatos que guiem sua execução criando um cenário ilimitado de variáveis e, portanto, impossível de se transformar em registros (Tsoukas, 1996).

Assim, Tsoukas (1996) conclui que a execução dos artefatos não pode ser realizada por meio de outra regra, mas, sim, pela interpretação da regra pelo agente que busca em seus conhecimentos (*background*) a melhor forma de executar a descrição contida em determinado artefato. O autor conclui que é necessário considerar que a compreensão sobre o que foi descrito em uma regra depende, antecipadamente, da capacidade de interpretação do agente. Ou seja, a capacidade de interpretação do agente depende das experiências pelas quais ele já participou, que geram repertório para interpretar o artefato e garantir sua execução.

Nesse ponto então, Tsoukas (1996) e D'Adderio (2011) concluem que é impossível criar normas, regras ou artefatos, que sejam completos o suficiente para guiar o agente em todas as dimensões de uma ação: como agir, o que fazer, o que é aceito e o que não é, enfim, um cenário de infinitas possibilidades. Portanto, os autores colocam luz na discussão sobre como o agente interpreta, com qual *background*, e como executa as ações definidas nas normas. Assim, o papel do agente deixa de ser uma peça dessa grande engrenagem e passa a ser o propulsor de decisões com o objetivo de atingir os resultados esperados, o que D'Adderio (2008) identifica como *overflowing*.

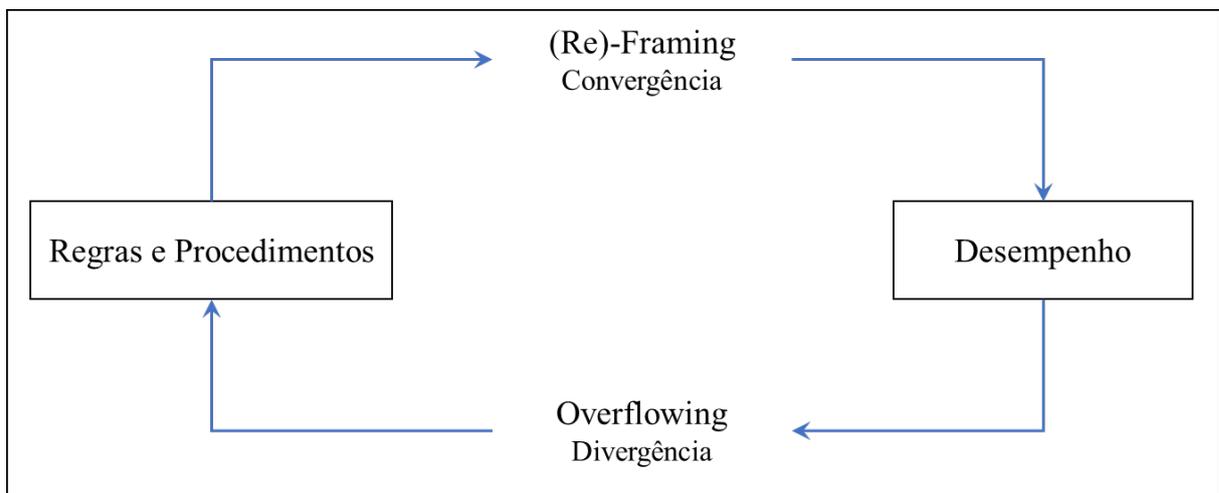
Nesse outro oposto, portanto, na escola *overflowing*, a relação entre o modelo é tão fraca que o agente o contorna, o adapta ou o rejeita na execução da rotina (D'Adderio, 2008). A autora complementa que o agente, ao rejeitar o modelo, está realizando uma decisão consciente, o que não significa que deixou de se ater ao objetivo proposto, mas sim que, deliberadamente, buscou uma alternativa para desempenhar o que é esperado. Assim, considerando que as normas e regras são sempre prescritivas e não refletem fielmente todas as características, detalhes e a complexidade do cenário no qual o agente está inserido, sempre haverá a adaptação dinâmica entre o modelo e a realidade (D'Adderio, 2008).

D'Adderio (2008), para exemplificar a interação entre as escolas *framing* e *overflowing*, desenvolveu um modelo teórico que pode ser identificado na Figura 2. A interação entre *framing*, que, em geral, são representações imperfeitas, e *overflowing*, que abre espaço para divergência, adaptação e mudança, sustenta a adaptação mútua dos diferentes aspectos da rotina bem como sua própria evolução, caracterizada como *re-framing*. Assim, o ciclo de iteração

entre *framing*, *overflowing* e *re-framing* é influenciado tanto pelos artefatos como pelos agentes que desempenham a rotina (D’Adderio, 2008).

O modelo teórico proposto por D’Adderio (2008) considera as regras e procedimentos, ou seja, os artefatos, sendo executados sem desvios ou variações (*framing*), e, também, contempla a execução da rotina de forma menos restrita ao que está prescrito nos artefatos, de acordo com o julgamento do agente (*overflowing*). Inclusive, a autora demonstra, em seu artigo, que uma das possibilidades de o agente considerar a adaptação da rotina pode ser justamente a rigidez com que o artefato é criado, deixando poucas opções ou alternativas para sua execução, em especial, em grandes organizações e em ambientes de incerteza.

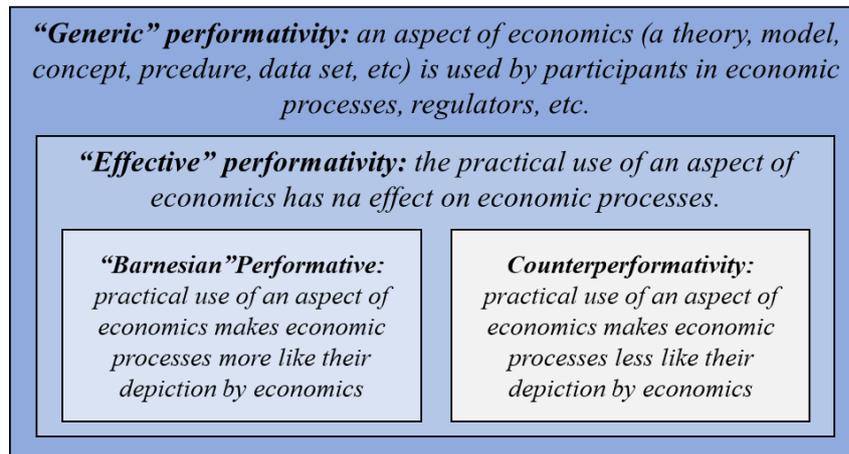
Figura 2 - Theoretical model



Fonte: Adaptado de *The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics*, de D’Adderio, 2008.

Para desenvolver seu modelo teórico, D’Adderio (2008) utilizou como referência a pesquisa de MacKenzie (2006b), que demonstrou que o desempenho das ações é disposto entre dois extremos: *counter-performativity* e *generic performative*. O primeiro estabelece que a execução de uma ação é menos vinculada com sua representação e, no outro extremo, que a representação (teoria, modelo, conceito, procedimento etc.) é fielmente utilizada pelo agente. No intervalo desse *range* ainda são alocadas duas posições intermediárias como identificado na Figura 3. MacKenzie (2006b) elaborou esse *framework* em seu artigo como explicação auxiliar para responder à questão se a economia é ou não performática. D’Adderio (2008) baseou-se nesse *framework* para estabelecer as faixas em que o desempenho se correlaciona com sua descrição, ou com seus artefatos.

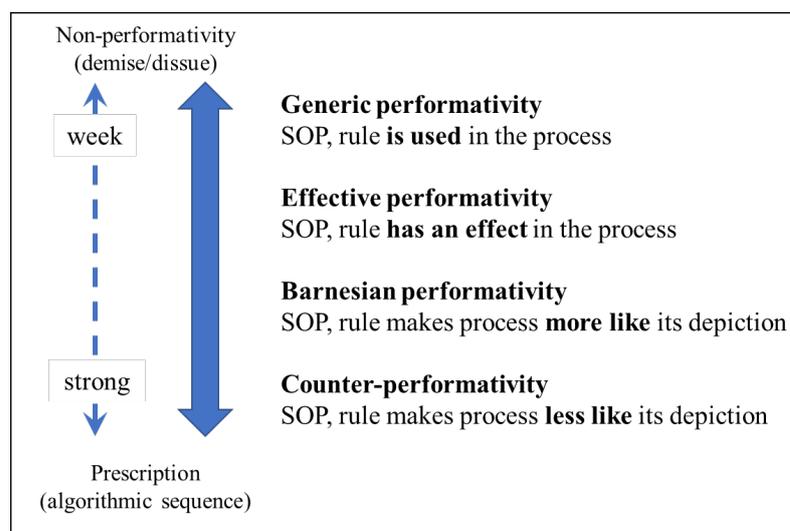
Figura 3 - Graus de influência dos artefatos no desempenho



Fonte: Adaptado de MacKenzie (2006b).

A Figura 4 elaborada por D’Adderio (2008), com base no *framework* de MacKenzie (2006b), Figura 3, demonstra o quão forte é a relação da prescrição do artefato na execução da rotina, situando, nos extremos opostos, o desempenho resultante da execução fiel das regras (normativos, SOPs etc.), ou seja, a convergência dos artefatos com o desempenho, e no outro extremo a divergência entre o que é prescrito nos artefatos e o que é desempenhado pelos agentes.

Figura 4 - Intensidade da prescrição do artefato



Fonte: Adaptado de *The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics*, de D’Adderio, 2008.

Entretanto, embora os artefatos prescrevam as ações para um agente (D’Adderio, 2011), é relevante considerar a impossibilidade de codificar todos os detalhes de uma rotina levando

o agente a interpretar e tomar outras ações que entenda adequadas para atingir o objetivo proposto (Pentland & Feldman, 2005). Voltando ao *framework* de D'Adderio (2008), (Figura 4), nota-se em um extremo o artefato como algo inflexível e que deve ser seguido como prescrito. Nesse campo o controle é extenso e é mais fácil de se compreender quando analisa-se as regras delegadas a máquinas ou *softwares* que produzem um desempenho estável, durável e de difícil alteração (D'Adderio, 2011). No campo oposto, as ações esperadas do agente não são representadas de forma completa pelos artefatos e, segundo D'Adderio (2001), possuem uma alta dependência da interpretação e ação do agente.

O *framework* desenvolvido por D'Adderio (2008), Figura 4, também é abordado pela autora em seu artigo de 2011, quando demonstra que os artefatos são representações parciais das rotinas nas quais são prescritas as visões e arranjos que interagem com as rotinas e que assumem diferentes formas, mais ou menos rígidas, mas que serão certamente interpretadas e modificadas pelo agente (D'Adderio, 2011). Dessa forma, o trabalho de D'Adderio (2008) estabelece o grau de ligação entre a execução fidedigna do que é prescrito em um artefato, sem nenhum espaço para interpretações ou adaptações, e a execução de uma rotina na qual o agente interpreta, modifica, ou despreza o que está prescrito nos artefatos.

3 METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2003), o conhecimento científico é real porque lida com toda a forma de existência que se manifesta de algum modo. Ainda, segundo os autores, o conhecimento científico é contingente, pois sua veracidade ou falsidade é atestada por experiência; é sistemático, pois forma um sistema de ideias (teoria) pautado em conhecimentos ordenados logicamente; é verificável, pois as afirmações que não são comprovadas não estão amparadas na ciência; e como última característica, é falível já que não é absoluto nem final. Assim, segundo os autores, o conhecimento científico não é exato, as teorias existentes podem ser reformuladas por meio de novas proposições ou desenvolvimento de técnicas. As ciências são classificadas como formais, divididas entre lógica e matemática; e factuais, divididas em naturais e sociais (Marconi, M de A. & Lakatos, E. M., 2003). Esta dissertação está baseada nas ciências factuais em sua divisão social. Nesse sentido, para que a pesquisa deste trabalho produza o conhecimento científico desejado, é necessária a construção de procedimentos formais com a aplicação de métodos de pensamento reflexivo que permitam a descoberta de novos fatos, gerando novos conhecimentos científicos (Gil, Antonio Carlos, 2008; Marconi, M de A. & Lakatos, E. M., 2003). As pesquisas foram conduzidas por meio de estudo de caso que é definido como uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em profundidade e de acordo com seu contexto de vida real, especialmente, quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes (Yin, R. K., 2015, 1981; Tsang, 2014).

Os estudos de caso são ricas descrições empíricas de determinados fenômenos que tipicamente são baseados em múltiplas fontes de dados (Eisenhardt & Graebner, 2007). São aplicados quando as perguntas “por que” e “como” estão sendo feitas sobre um conjunto contemporâneo de eventos e sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle (Pathiranage et al., 2020). Pathiranage (2020) complementa que essa forma de pesquisa é adequada para conduzir pesquisas profundas em organizações. Para tanto, a investigação do estudo de caso se depara com uma situação única, na qual haverá mais variáveis de interesse do que pontos de dados, fundamenta-se em múltiplas fontes de evidência gerando dados que precisam convergir de forma triangular, e tem nas proposições teóricas, desenvolvidas previamente, a direção para a coleta e análise de dados (Yin, R. K., 2015).

3.1 Coleta de dados

Por meio da solicitação formal à *fintech* foram coletados dados em duas etapas. Na primeira fase foram obtidos documentos e realizadas entrevistas para atender aos dois objetivos específicos iniciais deste trabalho que são:

- i) analisar a evolução das rotinas entre as empresas escolhidas para a pesquisa;
- ii) analisar a evolução dos artefatos nessas empresas.

Após a análise dos resultados obtidos foi possível delimitar o campo de pesquisa para então avançar na coleta de materiais específicos, tais como: apresentações, atas de reunião e entrevistas com agentes, de forma a atender o terceiro objetivo proposto neste trabalho:

- iii) analisar a relação entre *(re)-framing e overflowing*, sob a ótica do *Theoretical Model* de D'Addério (2008), nas rotinas entre as empresas.

O Quadro 1, a seguir, descreve as categorias e elementos de análise desta pesquisa, tendo por base os temas do referencial teórico do capítulo anterior. O referencial teórico orientou a escolha das categorias e subcategorias, de acordo com os propósitos específicos da pesquisa, pois seria um caminho objetivo para analisar a ocorrência do fenômeno em estudo na *fintech*.

Quadro 1 - Elementos de análise

Categorias de análise	Referencial teórico	Subcategoria de análise	Elementos de análise
Rotinas	Feldman & Pentland (2003)	Ostensiva	• Ideia abstrata das rotinas, com ou sem registros formais.
		Performativa	• Conjunto de ações realizado por pessoas específicas, em um tempo específico.
Artefatos	Feldman (2000); D'Addério (2008, 2011); Pentland & Feldman (2008); Glaser (2017)	Recursos e Restrições	• Ferramentas para o uso discricionário do agente.
		Codificação	• Intenção dos gestores.
		Atores	• Softwares com regras pré-determinadas. • Elemento humano.

Categorias de análise	Referencial teórico	Subcategoria de análise	Elementos de análise
Evolução dos artefatos e rotinas	D'Addério (2008)	<i>Framing</i>	• Ações humanas determinadas pelos procedimentos e regras.
		<i>Overflowing</i>	• Interpretação, modificação, rejeição de uma regra por um agente.
		<i>Reframing</i>	• Adaptação e mudança dos diferentes aspectos da rotina provocando sua evolução.

Fonte: Elaboração própria.

Com base nesses elementos de análise foi definido duas linhas de atuação. Por primeiro a análise dos documentos pertinentes ao objetivo da pesquisa. E, em segundo, a criação do roteiro de entrevistas com nove perguntas não estruturadas. Os resultados das duas análises foram cruzados de forma a garantir a completa compreensão do fenômeno foco da pesquisa.

Os documentos analisados foram:

- Apresentação Mensal Executiva do Conselho, em versão Powerpoint;
- Apresentação da 23ª Comissão de Controles e Riscos, em versão Powerpoint;
- Ata da 23ª Comissão de Controles e Riscos, em versão PDF;
- Apresentação da proposta de alteração na rotina de aprovação de produtos; em versão Powerpoint;
- Apresentação da 26ª Comissão de Controles e Riscos, em versão Powerpoint;
- Ata da 26ª Comissão de Controles e Riscos, em versão PDF;
- Regimento da Comissão de Gestão, em versão PDF;
- Regimento do Comitê Executivo de Governança.

Em seguida, foi definida a seleção dos entrevistados, a partir de critérios estabelecidos pelo pesquisador e validados pelo *Chief Executive Officer* (CEO) da *fintech*. São os critérios:

- CEO, *heads* e gerentes de área;
- Profissionais-chave que são protagonistas nas interações com o banco.

A seleção dos entrevistados se deu por recomendação do CEO da *fintech* que auxiliou na identificação das lideranças-chave envolvidas no tema desta pesquisa. Tais profissionais

possuem posição de gestão e são atores centrais na rotina pesquisada. Foram realizadas entrevistas com 10 profissionais que ocupam ou ocuparam cargos de liderança na *fintech*, conforme demonstrado no Quadro 2. Para impedir a identificação dos profissionais, assim resguardando o sigilo dos respondentes, eles foram numerados aleatoriamente de 01 a 10 e assim serão identificados ao longo desta pesquisa.

Quadro 2 - Relação de entrevistados

Respondente	Data	Duração	Observação
01	22/03/2021	45:07 minutos	Profissional oriundo do banco
02	17/08/2021	32:27 minutos	Profissional oriundo do mercado
03	18/08/2021	34:32 minutos	Profissional do banco alocado na operação <i>fintech</i> com atuação não exclusiva
04	25/08/2021	40:04 minutos	Profissional do banco alocado na operação <i>fintech</i> com atuação exclusiva
05	26/08/2021	29:00 minutos	Profissional do banco que participou de todo o processo de aquisição das duas <i>fintechs</i> sendo transferido para área Banco
06	30/08/2021	37:48 minutos	Profissional oriundo do mercado
07	31/08/2021	32:46 minutos	Profissional oriundo do mercado
08	08/09/2021	27:45 minutos	Sócio-fundador de uma das <i>fintechs</i> adquiridas
09	27/09/2021	27:48 minutos	Profissional alocado na <i>fintech</i> com dedicação exclusiva por meio de empresa terceirizada
10	24/09/2021	Aproximadamente 40:00 minutos	Sócio-fundador de uma das <i>fintechs</i> adquiridas

Fonte: Elaboração própria.

Devido à pandemia, que impossibilitou encontros pessoais, as entrevistas foram realizadas por meio de videoconferências utilizando as ferramentas Teams, Zoom e Webex. As

entrevistas foram agendadas para duração máxima de 45 minutos. Assim a mais rápida durou 27 minutos e a mais longa 45 minutos. Os áudios foram gravados com o uso do celular do entrevistador, somente após o consentimento do entrevistado. As entrevistas foram transcritas, de forma literal, com o auxílio de empresa terceirizada. Nas transcrições os nomes de empresas e profissionais foram alterados para garantir sigilo e anonimato. Apenas um profissional não autorizou a gravação, entretanto realizou a entrevista, trazendo, inclusive, vasto material a respeito do tema da pesquisa. Nesse caso específico, os principais pontos da conversa foram coletados e transcritos pelo entrevistador durante a entrevista e, posteriormente, ratificados via e-mail com o entrevistado. As entrevistas foram transcritas no editor de texto Microsoft Word e foram categorizadas com base nos temas do referencial teórico com a utilização do software NVivo.

Os dados coletados, por seguirem metodologia estruturada e sólida, ofereceram material suficientemente detalhado para analisar com profundidade os temas desta pesquisa.

3.2 Análise de dados

As entrevistas foram codificadas e estruturadas após a leitura das transcrições, bem como audição de partes das gravações, quando existia dúvida sobre o contexto ou forma de expressão. Após análise concluiu-se que as transcrições, realizadas por equipe terceira, representavam fielmente o conteúdo das entrevistas. Apenas a entrevista da Gerente de Recursos Humanos (RH) apresentou duas partes inaudíveis, com menos de um segundo cada, mas o contexto da conversa possibilitou a codificação.

Após essa etapa, os trechos foram organizados de acordo com as categorias e subcategorias de análise definidas no capítulo anterior. A interpretação dos dados foi realizada com base nas deduções do pesquisador, portanto existindo o potencial para possíveis distorções de significado. Entretanto, tais induções foram balizadas pelo referencial teórico construído nesta dissertação, além da natureza e ambiente da empresa entrevistada. Nesse sentido, a interpretação é uma forma de dedução não somente com base nos dados, mas, também, na leitura dos dados com as suposições do pesquisador (Strauss, A. L., & Corbin, J., 2008).

Assim, o processo de análise seguiu as seguintes etapas:

1. realização das entrevistas on-line;
2. transcrição e leitura das entrevistas;
3. codificação das entrevistas utilizando o software NVivo;

4. análise dos documentos obtidos junto à *fintech*;
5. revisão das codificações.

4 CAMPO DE PESQUISA

Este capítulo aborda o campo no qual a pesquisa foi realizada, sendo em uma *fintech* e em um Banco que atuam no mercado financeiro brasileiro. Para que seja mantida a confidencialidade, os nomes das empresas foram alterados para Araucária Tech e Banco Pinales, respectivamente.

A Araucária Tech foi fundada em 2020 no mercado brasileiro de Carteiras Digitais e Contas de Pagamento, com os serviços de armazenamento digital de dinheiro, pagamentos e transferências, recebimentos, recargas de celular e compras *on-line*. Seu foco é a bancarização de clientes que não possuem acesso ao sistema financeiro. Em apenas um ano de operação já cresceu mais de 100 vezes sua base de clientes. Poucos meses após seu lançamento fez aquisições estratégicas de outras duas *fintechs*, com o objetivo de incrementar conhecimento tecnológico de produtos e do mercado de atuação, preparando-se para uma rápida expansão na base de clientes. A empresa, portanto, enquadra-se no conceito de *fintech* cunhado por Goldstein (2019) como uma empresa inovadora que faz uso intensivo de tecnologias, com alta capacidade de disrupção dos modelos existentes, desafiando os limites da indústria financeira tradicional, além de desenvolver novas formas de negócios e novos produtos para nichos nos quais as grandes corporações não atuam, abrindo novos públicos consumidores e estabelecendo novos padrões de competição.

O Banco Pinales, aqui pesquisado, busca um portfólio mais completo, por meio desse investimento, oferecendo inclusão digital e financeira a uma parcela relevante da população, em um mercado em franca expansão. Está entre as 10 maiores instituições financeiras do Brasil. Sua marca possui forte tradição nos mercados financeiros, de capitais e de seguros e possui sólida cultura aprimorada ao longo das décadas de atuação no Brasil. Considera a governança corporativa base para a perenidade de seus negócios, além de possuir forte compromisso com a sustentabilidade. Conta com um amplo portfólio de produtos, serviços e soluções, que atende os segmentos de pessoas físicas e jurídicas, distribuídos por meio de ampla rede de agências físicas e por meios digitais, para tanto investe pesadamente em tecnologia. Possui estrutura própria para investimentos de CVC com foco em três teses de investimento: algoritmos, máquinas e aplicações; infraestrutura (*blockchain*, arquitetura em nuvem, entre outras); e plataformas digitais (bancos digitais, carteiras digitais, empréstimos *on-line*, recuperação de crédito). Assim, portanto, a empresa é aderente ao conceito de Chesbrough (2002) de que a

estrutura CVC tem por objetivo adquirir participação societária em empresas novas e inovadoras na busca de significativos retornos sobre o seu investimento.

Também busca, em sua estratégia de CVC, oportunidade para identificar novos conhecimentos que possam somar em seus esforços de inovação, tal como defendido por Dushnitsky (2005).

A decisão¹ para a criação de uma *fintech* se baseou em cinco oportunidades, sendo elas:

- i) Exigências do regulador: criar o serviço da *fintech* dentro do banco exigiria a submissão às mesmas regulações impostas a um banco, que são mais rígidas, complexas e custosas impondo despesas que as outras empresas do segmento não possuem;
- ii) Garantia de foco: uma estrutura independente, organizacional e financeira, possibilita a garantia do foco nos negócios;
- iii) Valorar ativos: ao não vincular seus ativos financeiros com o banco, é possível a correta valoração da *fintech* facilitando eventual estratégia de IPO;
- iv) Oportunidade para associações com outras empresas: por possuir uma estrutura financeira e de governança independentes, é possível estruturar parcerias com troca de *equity*, que não seria possível sendo uma estrutura dentro do banco.
- v) Governança ágil: por possuir governança independente não é necessário o cumprimento dos ritos formais existentes no banco, favorecendo assim a agilidade na tomada de decisões estratégicas.

A arquitetura organizacional definida pelo banco, para a entrada nesse mercado, foi a de utilizar uma empresa inativa, de sua propriedade, para que fosse possível criar a Araucária Tech com independência societária e financeira. Foi realizado aporte de CVC na ordem de dezenas de milhões de reais para as despesas pré-operacionais, viabilizando, dessa forma, a contratação de um fornecedor de tecnologia para prover os serviços financeiros e, conseqüentemente, lançar a empresa no mercado. Todos os profissionais, com exceção do CEO, foram contratados do mercado, sem vínculo algum com o Banco Pinales. A posição de *Chief Financial Officer* (CFO) é realizada por meio de um escritório terceirizado, liderado por um ex-executivo do Banco Pinales.

Poucos meses após o lançamento da Araucária Tech, servindo-se do CVC do Banco Pinales, foi adquirida a primeira *fintech* que já possuía experiência em carteira digital, bem como uma relevante base de clientes. Passados mais alguns meses foi adquirida a segunda

¹ Os motivos estratégicos foram detalhados pelo CEO da *fintech* em entrevista não estruturada realizada em 06/07/2021.

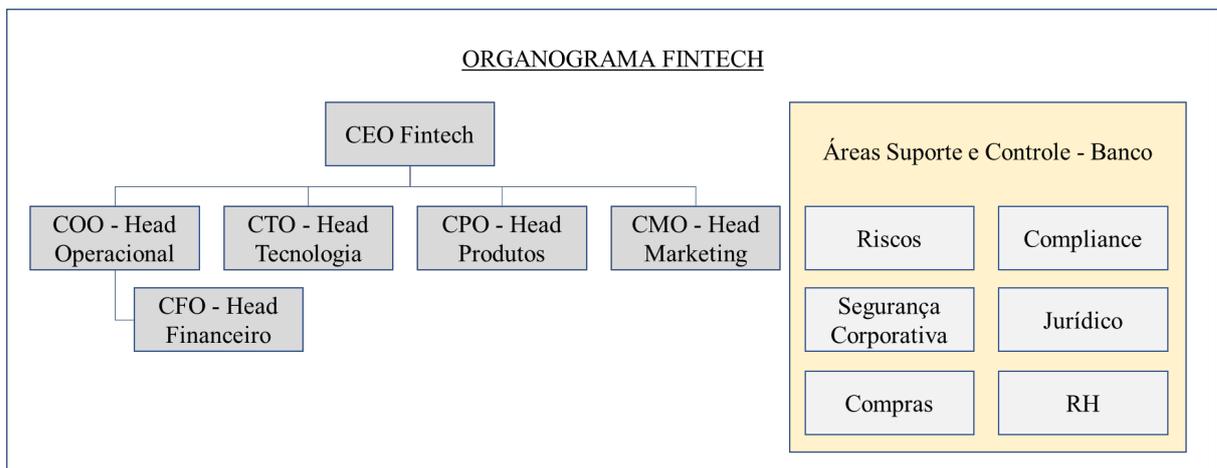
fintech, especialista em soluções para meio de pagamentos que provê soluções para diversas empresas, desde *fintechs* até grandes organizações. A primeira *fintech* adquirida aportou, principalmente, uma base de clientes, bem como conhecimento sobre a operação de carteira digital. A outra aquisição aportou *know-how* de tecnologia, pois já possuía diversos clientes desde *fintechs* até grandes organizações nos segmentos de carteira digital e soluções de pagamento.

A Araucária Tech é uma organização bastante enxuta, como é usual nesse segmento, e sua estrutura é totalmente voltada às atividades essenciais de criação, divulgação, sustentação e operacionalização de seu portfólio de produtos e serviços. Haase (2019) e Goldstein (2019) observam que as *startups* enfrentam o desafio de criar e manter rotinas essenciais para seus negócios.

Nesse sentido, embora a Araucária Tech possua estrutura societária e financeira independente, para que possa manter seu foco no negócio, o Banco Pinales fornece serviços de operação, suporte e/ou consultoria nas áreas de Recursos Humanos, Riscos, *Compliance*, Segurança Corporativa, Jurídico e Compras, dedicando recursos em tempo parcial ou integral. Dessa forma a Araucária Tech não acumula custos, adicionais e garante aderência ao seu modelo de governança do Banco Pinales, reduzindo riscos e incertezas. Mas, mesmo que a Araucária Tech possua independência organizacional e financeira, a empresa submete-se às normas e procedimentos do Banco Pinales por meio de áreas de suportes e de controles.

A estrutura organizacional e as estruturas dedicadas do banco são demonstradas na Figura 5, abaixo:

Figura 5 - Organograma Araucária Tech



Fonte: Elaboração própria.

Logo após a criação da Araucária Tech, outras duas *fintechs* foram adquiridas para complementar seu portfólio de produtos e agregar conhecimentos-chave para seu negócio. Os departamentos do Banco Pinales, após a realização dos investimentos na *fintech*, passaram a tratar a Araucária Tech como mais um produto em sua grade de produtos e serviços. A *fintech* resistiu a essa imposição, pois seu modelo organizacional precisa de autonomia e processos ágeis, sendo que sua resistência estava amparada pelos CEO's da Araucária Tech e do banco. A preocupação em atender à imposição dos Departamentos do Banco Pinales era justamente perder as características de uma *fintech* e submeter-se a processos morosos e burocráticos de um grande banco.

Durante as entrevistas foi identificada grande preocupação dos executivos da *fintech* com uma rotina específica chamada de Aprovação e Revisão de Produtos e Serviços, que será abordada detalhadamente no próximo capítulo. Essa é uma rotina essencial para a análise dos produtos e serviços que serão lançados pela *fintech*. Ela viabiliza a análise de diversos fatores que precisam ser exaustivamente planejados, tais como previsões de faturamento, despesas, necessidade de investimento, público ao qual se destina o produto/serviço, até validação das campanhas de marketing e canais de distribuição. Um produto ou serviço somente pode ser lançado após ser aprovado nessa rotina. O resultado esperado é a aprovação para que os departamentos da *fintech* mobilizem seus recursos para a construção, lançamento e acompanhamento dos produtos no mercado. Essa é uma rotina crítica para a *fintech*, pois o mercado no qual atua é muito dinâmico com concorrentes que também são *fintechs* e possui cadeias decisórias bastante simplificadas. Portanto, caso a *fintech* seja submetida à mesma rotina do banco a grande preocupação dos executivos é de que o *time to market* de seus produtos seja superior aos de seus concorrentes, perdendo assim vantagem competitiva. Mesmo com a insistência dos departamentos do Banco Pinales para que a Araucária Tech seguisse as Rotinas de Aprovação e Revisão de Produtos existentes no banco, a *fintech* manteve sua autonomia em realizar essa rotina de forma solo.

Aproximadamente seis meses após a criação da *fintech*, o Departamento de Auditoria do banco realizou a avaliação dos seus processos e identificou fragilidades que foram devidamente reportadas ao Comitê Executivo de Riscos do Banco Pinales.

Entre as fragilidades apontadas no relatório da auditoria encontra-se a rotina de aprovação e revisão de produtos e serviços, rotina identificada para este estudo. Com o objetivo de mitigar os riscos identificados pela auditoria, Banco Pinales e Araucária Tech construíram, conjuntamente, uma nova rotina que foi denominada de Comissão de Produtos, Serviços, Tarifas e Parcerias. Os executivos da Araucária Tech se referem a ela como Comissão de

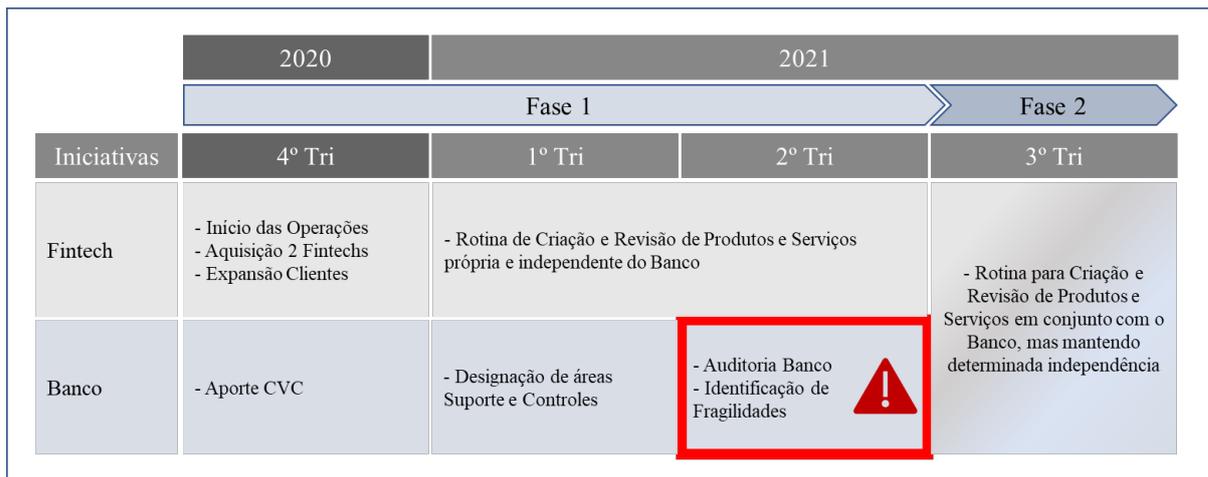
Produtos, pois é neste fórum que as decisões são efetivamente tomadas. Mas, para se chegar até a comissão, etapas processuais precisam ser realizadas e, portanto, trata-se de uma rotina e não apenas uma reunião. A comissão é a última etapa do desempenho da rotina de aprovação e revisão de produtos e serviços.

Essa rotina foi escolhida por ter sofrido a influência direta dos departamentos do banco após a sequência de investimentos realizada. Então, na rotina de aprovação e revisão de produtos, a Araucária Tech experimentou dois momentos distintos e que são o foco da análise desta dissertação:

- Primeira Fase (Prévia à auditoria): A rotina de aprovação e revisão de produtos segue de forma independente na Araucária Tech;
- Segunda Fase (Pós-auditoria): A rotina de aprovação e revisão de produtos passa a sofrer a influência de novos artefatos e atores impostos pelo Banco Pinales.

A linha do tempo desses momentos segue ilustrada na Figura 6.

Figura 6 - Linha do tempo



Fonte: Elaboração própria.

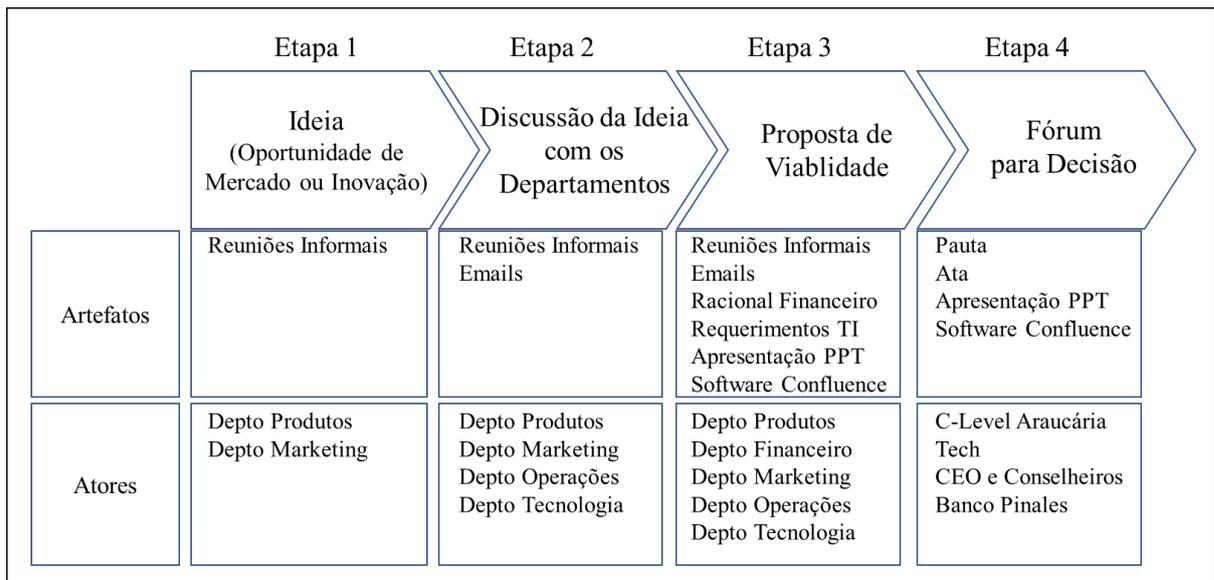
Assim, com base nesse contexto, o presente capítulo abordará: a caracterização das empresas, a primeira fase (prévia à auditoria), a auditoria em si, e a segunda fase (pós-auditoria). Será apresentada a evolução dos artefatos e rotinas tendo por base a comparação entre as duas fases, bem como a relação entre eles sob a ótica do *Theoretical Model* de D'Addério (2008).

4.1 Fase 1 - Descrição da rotina de aprovação de produtos e serviços

O CEO da *fintech* considera a rotina de aprovação de produtos e serviços uma das mais importantes para a *fintech*. É essa rotina que define quais produtos e serviços serão lançados, quanto de investimento será necessário, bem como qual o resultado esperado. Como a *fintech* atua em um mercado com outros competidores igualmente ágeis e dispostos a inovar constantemente, na visão do CEO, é imperativo que a *fintech* possua forte capacidade de análise e agilidade para tomada de decisão e, principalmente, revisão das decisões tomadas para que também sejam ágeis no redirecionamento da rota, caso algo esteja aquém do previsto, inicialmente.

Nessa primeira fase a *fintech* possuía total independência do banco para executar a rotina em estudo. As análises e projeções eram realizadas por seus próprios departamentos e validada pelos seus executivos, sem intervenção do Banco Pinales. Isso garantia a desejada agilidade de uma *fintech*, pois como trata-se de uma organização bastante enxuta e com fluxo de comunicação simplificado as decisões são rapidamente tomadas e, também, revistas, quando necessário.

A rotina de aprovação e revisão de produtos e serviços durante a primeira fase era realizada sob demanda e envolvia cinco departamentos distintos, todos da Araucária Tech. Quatro desses departamentos (Operações, Financeiro, Marketing e Tecnologia) fornecem subsídios para que o departamento de produtos possa elaborar uma proposta de viabilidade que será apresentada no Comitê Executivo para deliberação. Os departamentos que fornecem insumos para a criação da proposta de viabilidade se utilizam de artefatos tais como e-mails, reuniões, estudos financeiros, entre outros. A Araucária Tech não possui quaisquer normativos ou procedimentos formais a serem seguidos para a criação de um produto. Parte dos artefatos são armazenados no software *Confluence*, no qual são depositados estudos, planilhas, relatórios e deliberações utilizados nessa rotina. A Figura 7 demonstra o fluxo dessa rotina.

Figura 7 - Rotina de aprovação de produtos e serviços

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas com os executivos da Fintech.

A etapa final da rotina é o fórum, no qual as decisões estratégicas eram tomadas, incluindo a aprovação de produtos. Era denominado Comitê Executivo, realizado com frequência bimestral, tendo membros tanto da Araucária Tech quanto do Banco Pinales. Esse comitê era mais amplo, atendendo não só as demandas de aprovação de produtos, mas, também, demais assuntos pertinentes à organização. O Quadro 3 demonstra quem são os membros e a pauta seguida.

Quadro 3 - Composição do Comitê Executivo

Participantes	Periodicidade	Pauta
<ul style="list-style-type: none"> • Presidente Conselho Banco Pinales • Conselheiro 01 Banco Pinales • Conselheiro 02 Banco Pinales • CEO Banco Pinales • CEO Araucária Tech • <i>Head</i> Operacional • <i>Head</i> TI 	Bimestral, podendo ser reunido de forma extraordinária, caso necessário.	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento e evolução da Araucária Tech; • Apreciação de ações e parcerias comerciais; • Apreciação de propostas de novos produtos e serviços; • Deliberação de necessidade de investimentos, verbas e orçamento;

Participantes	Periodicidade	Pauta
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Head</i> Produtos • <i>Head</i> Marketing 		<ul style="list-style-type: none"> • Deliberação sobre riscos e acompanhamento de planos de ação.

Fonte: Adaptado com base na documentação da Araucária Tech.

Além do Comitê Executivo não existiam outros fóruns formais entre a Araucária Tech e o Banco Pinales. Todo processo de discussão, aprovação de novos produtos, deliberações e documentação são armazenados em um artefato de tecnologia chamado *Confluence*². Embora ao longo do desenvolvimento da Araucária Tech tenham sido criados encontros informais entre áreas do Banco Pinales e Araucária Tech para identificar oportunidades e direcionar soluções técnicas para determinados desafios, o resultado desses encontros não foram documentados ou geraram quaisquer artefatos adicionais aos registrados no sistema *Confluence*.

Nenhuma área do Banco Pinales, tal como *Compliance*, Riscos, Jurídico, Segurança Corporativa era consultada para que um produto ou serviço fosse lançado no mercado. Nesse aspecto, tanto o CEO do banco como os conselheiros incentivavam o time da Araucária Tech a não se submeter às rotinas de aprovação tradicionais do Banco Pinales. Nas palavras do Respondente 07:

“...que foi muito uma visão do próprio conselho (da fintech), né. O “Conselheiro 01” e o “Conselheiro 02” que nos acompanham, eles falam muito: vocês têm que ousar, vocês estão aqui para isso, vocês obviamente têm que construir, fazer os processos, mas eles dão muito apoio nesse sentido, sabe? De não... se vocês fossem o fintech concorrente vocês não estavam indo lá pedir a benção do Bacen para fazer isso, então eles também nos apoiavam nesse sentido.”

O Respondente 02 complementa que além dos conselheiros do banco o CEO também pede que a *fintech* siga com agilidade. Ainda compara ao modo de atuação com uma *fintech* concorrente:

“Por outro lado, quando você olha a cabeça da liderança, no próprio time do Conselho, da própria cabeça do ‘CEO Banco’, esses caras entendem que precisava romper entre aspas, que eu acho que é o que estava parecido com o ‘fintech 01’³. “Que acontece na Araucária

² Aplicativo de *knowledge sharing* disponível no link <https://www.atlassian.com/software/confluence>

³ Trata-se de outra *fintech* pertencente ao Banco Pinales. Então a comparação é feita com outra *fintech* pertencente ao mesmo grupo econômico.

Tech? Ele fala assim, cara, deixa eu colocar vocês aqui para testarem o que é novo, fazer coisas diferentes e até o “Conselheiro 01” fala: Meu, faz! Você acha que o fintech concorrente perguntou se o Banco Central podia fazer sei lá o quê? Ele fez e depois falou, tá aqui né. Então tem um monte de coisas assim que você vê a cabeça do time da liderança que está muito para a frente e o que eles já estão prevendo, né?”

O Respondente 07 também pontua o dilema que se criou na fase em que a Araucária Tech agia com total independência. Ele faz menção ao “comitê” referindo-se ao Comitê de Aprovação de Produtos do banco. Aqui o entendimento deve ser amplo, da rotina de aprovação e revisão de produtos. Ao dizer “todo mundo”, como uma referência aos departamentos do banco, achava equivocado o modelo de operação da Araucária Tech. Ao fazer menção a “pontos” faz referência aos achados da auditoria, ou seja, pontos de não conformidade que serão explorados no próximo capítulo.

“Primeiro a gente tomou muita p..., porque a gente tinha o tal do comitê de produto, serviços e tarifas e a gente levava pontos de todo mundo porque a gente não passava nesse tal de comitê e todo mundo achava um absurdo e falava: “não... imagina...”. E aí a gente tinha o direcionamento do próprio CEO banco que falava, vocês não têm que passar.”

Assim, com esse contexto, a Araucária Tech atuava de forma independente, mas as áreas de controle do Banco Pinales passaram a levantar discussão se essa total independência era adequada ou não. O Respondente 07 complementa que:

“E na verdade é que a gente teve que construir o caminho exatamente desta governança, bom se eu, se a gente está tendo o direcionamento de que não tem que passar, mas todas as outras áreas estão falando que a gente tem que passar e aí o que a gente faz? E aí efetivamente a gente teve que construir a nossa governança então chamar todas essas áreas e falar eu não vou participar desse processo, eu tenho um caminho que eu tenho que ser independente porque no futuro eu posso ter parceiros eu posso fazer um IPO. Eu não posso nascer entrelaçada, por isso eu nasci independente...”

O Respondente 07 menciona governança, mas trata-se da rotina de aprovação e revisão de produtos. Não se trata apenas do processo decisório, mas sim de toda rotina necessária, incluindo artefatos e atores, para que o Comitê possa tomar uma decisão que é exatamente o desempenho dessa rotina.

O Respondente 07 também aponta a necessidade de artefatos e rotinas para gerar segurança para os investidores, o que vem ao encontro das preocupações do Banco Pinales.

“... mas a gente tem algumas preocupações para evitar alguns riscos para o Banco Pinales, entendo que no longo prazo a gente vai ter que ter, não tão robusto quanto do Banco, mas vai ter que ter um mínimo para que a gente não queime algum produto, por conta de não seguir um processo que dê tranquilidade para o investidor, para a marca Banco Pinales.”

O Respondente 08 considera a utilização e criação de artefatos, tais como o sistema *Confluence* e e-mails que descrevem e coletam a concordância das áreas na rotina pesquisada. Tais evoluções foram realizadas por recomendação do Departamento de *Compliance* do Banco Pinales:

“A gente faz uma reunião com as áreas, agora a gente está – a pedido da área de compliance – documentando as decisões. Agora a gente criou um processo dentro do Confluence, onde as decisões são armazenadas e tem um e-mail de “de acordo” das áreas para ter isso registrado.”

O Respondente 02 comenta sobre como a rotina é desempenhada e registrada em artefatos:

“Tem uma reunião formal, existe. Mas eu não tenho uma secretaria que registra ata e põe lá e tal. Isso não tem, cara. A decisão fica lá postada em um Confluence, em um documento na rede e está feito, entendeu? E é tudo teste.”

A rotina de aprovação de produtos e serviços na fase 1 é descrita pelos executivos da *fintech* de forma performativa, ou seja, um conjunto de ações realizadas por pessoas específicas engajadas nessa rotina, em um tempo específico. Também indicam a inexistência de um artefato ostensivo que possua registro formal, ou seja, indicam que prevalece os aspectos performativos nessa fase. O Respondente 02 ilustra esses aspectos quando utilizou um banco concorrente ao Pinales para aprovar o novo produto PIX⁴. O nome das empresas foi tarjado em preto devido a confidencialidade.

“Para a gente entrar no PIX, eu não estou fazendo PIX via Banco Pinales, o meu PIX, eu estou fazendo no nosso parceiro que é uma empresa que chama [REDACTED], que é da [REDACTED]”

⁴ PIX é um meio de pagamento criado pelo Banco Central do Brasil em que os recursos são transferidos entre contas em poucos segundos, a qualquer hora ou dia.

██████████. E a ██████████ utiliza o banco ██████████ como direto dele. Olha só, e aí, o que a gente falou, é o jeito mais rápido de entrar, era o jeito sem burocracia, prêt-à-porter para entrar, do que se a gente fosse fazer direto do banco e tudo mais. Então foi uma decisão do conselho, podemos ir assim? Podemos! Vamos em frente! Você entende o grau do conselho, o quanto eles arriscam? Versus se você fosse levar isso para o middle management e falar assim, eu quero ir com ██████████! Imagina como o cara ia falar, você entende? É louco isso, né?”

O Respondente 02 complementa que, durante a fase 1, o aspecto performativo da rotina prevalece sobre os aspectos ostensivos formais dos artefatos. Assim, mesmo que o banco indique que existam controles a serem seguidos, a posição do executivo é seguir com o desempenho da rotina, que é a implementação do serviço em nuvem⁵. Esse exemplo também traz para discussão o fato de que a *fintech* não segue os artefatos (normas e controles) que o Banco Pinales utiliza em seu dia a dia para a aprovação de produtos e serviços.

“Eu vou te dar um exemplo agora, estamos fazendo um trabalho com a WS, o sistema todo roda na WS e o Banco fala assim: ‘Calma cara, eu estou fazendo aqui um negócio, do projeto, de não sei o que de ir na nuvem... é melhor vocês esperarem.’ E eu falei assim: ‘Não eu não vou esperar, eu já estou rodando, não tem que esperar, você não está entendendo. É diferente, o dia que você quiser vir aqui, ver o que eu faço, aprender o que eu estou fazendo, eu posso te ensinar. Então tem uma certa arrogância do banco, das áreas mais do Desenvolvimento, TI, Segurança corporativa que eles não conseguem enxergar que a gente já deu um salto. Então a segurança corporativa fala assim: ‘Não, mas como que o sistema está na nuvem e os terceiros acessam, como é esse controle? Como é essa gestão?’ Ué uma gestão simples, pela ferramenta de gestão... ué? Mas não tem o não sei que lá? Não!”

Embora seja baixa a complexidade das rotinas e artefatos para aprovação dos produtos, os executivos entendem que é necessário um aprimoramento nesse sentido. O Respondente 08, demonstra preocupação sobre o modelo atual e como está buscando uma solução para o fato.

“Isso estava um pouco desorganizado e aí estávamos dentro das reuniões e surgiam ideias e começavam a ter essas discussões e agora o que gente combinou é de ter uma cadência. Para ter sucesso é importante ter essa cadência. E o que eu percebi aqui dentro, como as pessoas têm muita coisa, se a gente não cria essa disciplina, não vai funcionar.”

⁵ Nuvem como referência a tecnologia *Cloud*.

Mas, em contrapartida, existe a preocupação de que as rotinas e artefatos do Banco Pinales se tornem um novo obstáculo a ser transposto. O Respondente 08 caracteriza de forma objetiva que o envolvimento dos atores do banco tende a onerar o tempo para criação dos produtos.

“O primeiro impacto é tempo, que você precisa passar por um monte de gente explicar o que é e depois passa para de todo mundo com certeza isso onera o tempo, entendo a importância, mas a gente tem que achar o ponto de equilíbrio para também não ser um mini Banco aqui. Acho que quando a gente foi concebido, a ideia era a gente conseguir ter mais agilidade, então no D zero, enquanto a gente está em fase de crescimento a gente teria que ter um processo que não onere tanto, mas entendo a importância do processo e a gente faz...”

4.3 Descrição da auditoria realizada no processo de aprovação de produtos

No 2º trimestre de 2021, o Departamento de Auditoria do Banco Pinales realizou testes nas rotinas de criação e aprovação de produtos da Araucária Tech. O resultado dessa revisão foi de que a oferta e manutenção dos serviços, processos e tarifas não estão formalizados na *fintech*. Dessa forma, a inexistência de um artefato formal, tal como um normativo ou regulamento, é apontado como uma fragilidade pela auditoria do banco. Como observado na fase 1, os artefatos para a execução da rotina de aprovação de produtos e serviços na Araucária Tech é ostensivo e não formal. Portanto, a partir do resultado dessa auditoria foram iniciados trabalhos em conjunto, Pinales e Araucária Tech, para determinar a construção de uma nova rotina de aprovação de produtos e serviços, de forma a atender as necessidades de baixa burocracia e decisão simplificada da *fintech* e para atender também à demanda de formalização de processos do Banco Pinales.

Assim, a auditoria realizada marca um ponto de transformação na rotina pesquisada, delimitando o final da fase 1, artefatos ostensivos não formais, com a fase 2 que apresentará a evolução da rotina pesquisada e seus artefatos.

O descritivo e as fragilidades identificadas pela auditoria são identificados no Quadro 4.

Quadro 4 - Auditoria governança de produtos e serviços

Descritivo	Fragilidades
Oferta e manutenção de produtos, serviços, processos e tarifas aos clientes que não sejam adequados e alinhados aos processos da organização.	<ul style="list-style-type: none"> • A estrutura tecnológica da Araucária Tech - própria e de terceiros - não está integrada aos processos de segurança do banco, comprometendo a gestão de acesso e regras da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD); • A avaliação de produtos, serviços e tarifas precisa aderir à governança de análise e aprovação nas Comissões e Comitês; • Processos relacionados à <i>Know your Customer</i> e <i>Know your Partner</i> (KYC/KYP), principalmente quanto à prevenção de lavagem de dinheiro e sanções, ainda estão em fase de desenvolvimento e implementação; • Regras de negócios e processos operacionais não estão formalizados, conforme determinação da organização.

Fonte: Elaboração própria com base nos documentos disponibilizados pela *fintech*.

O Departamento de Auditoria, conseqüentemente, submeteu as fragilidades encontradas à Comissão de Controle de Riscos do Banco Pinales⁶, em junho de 2021, no qual foi estipulado que as fragilidades necessitariam ser endereçadas para solução e reapresentadas à Comissão em agosto de 2021. Foi a primeira participação da Araucária Tech, desde sua fundação, nessa comissão.

Das quatro fragilidades identificadas, três foram descritas utilizando o verbo transitivo indireto “estar” que possui o significado de “encontrar-se em certo momento, transitoriamente”. São elas:

⁶ Comitê que se reúne mensalmente, sendo seus membros Diretores Executivos e Conselheiros do Banco, com o objetivo de avaliar e endereçar os riscos levantados em todas as empresas do Grupo e suas coligadas.

“... não está integrada aos processos de segurança do Banco...”, “... ainda estão em fase de desenvolvimento e implementação...” e “Regras de negócios e processos operacionais não estão formalizados...”.

A quarta fragilidade foi descrita com o verbo transitivo indireto “aderir” que tem por significado “juntar-se a”, “ficar aderente”, e foi utilizado como:

“... aderir ao processo de análise e aprovação nas Comissões e Comitês (do Banco)...”.

Com isso, a interpretação dada pelos auditores é de que a Araucária Tech se encontra em um momento de evolução para integrar-se ao modelo do Banco Pinales. Por evolução, entende-se a transformação e mudança contínua, lenta e gradual em que certas características ou estados mais simples tornam-se mais complexos, mais desenvolvidos e aperfeiçoados. Um dos quatro apontamentos é específico para a avaliação de produtos, serviços e tarifas e a recomendação do Departamento de Auditoria do Banco Pinales é para que a Araucária Tech siga as rotinas de análise de produtos do banco, aderindo à governança de análise e aprovação nas comissões e comitês.

Tendo por base essa interpretação, a auditoria define a Araucária Tech em estágio inicial de integração às rotinas e procedimentos do Banco Pinales. Ou seja, por mais que o *C-Level* oriente os executivos da Araucária Tech a não se submeterem às Rotinas do Banco Pinales para aprovação de produtos e serviços – como visto no capítulo anterior - a própria rotina consolidada do banco, direciona a Araucária Tech a seguir um caminho diferente do da independência experimentado na fase 1. A orientação é de que os artefatos, identificados pelos procedimentos operacionais existentes no Banco Pinales para a criação e aprovação de produtos e serviços, sejam fielmente cumpridos, e qualquer desvio seja entendido como uma anomalia. Dessa forma, o Banco Pinales pretende que exista convergência entre o resultado esperado - prescrito nos artefatos - com o desempenho obtido, reduzindo incertezas e favorecendo a previsibilidade.

Assim, para que a Araucária Tech evolua ao ponto de integrar-se ao Banco Pinales, como solicitado pelo Departamento de Auditoria, foram propostas duas alternativas: a Araucária Tech passar a ser membro do Comitê Executivo de Produtos e Serviços do Banco Pinales, ou a criação de uma Comissão de Produtos, Tarifas e Parcerias na Araucária Tech com a participação de membros do banco. O Quadro 5 demonstra o escopo, pontos positivos e negativos de cada uma das propostas.

Quadro 5 - Propostas apresentadas

Proposta	Escopo	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Integrar Comitê do Banco Pinales	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de produtos; • Alteração de produtos; • Acompanhamento de resultados; • Descontinuidade de produtos; • Revisão de portfólio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos já estão estabelecidos com alto grau de maturidade; • Atendimento às requisições do regulador (BACEN) sem necessidade de esforços adicionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos burocratizados gerando lentidão nas decisões; • Membros com conhecimento periférico da Araucária Tech; • Priorização entre produtos Banco Pinales.
Criar Comissão de Produtos, Tarifas e Parcerias na Araucária Tech		<ul style="list-style-type: none"> • Maior autonomia no processo/ • Processos centralizados na <i>Araucária Tech</i>, considerando suas especificidades de negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturar Processos; • Atender o Regulador; • Exercer a Governança, Coordenar e Conduzir as Reuniões dos Fóruns; • Elaborar e Registrar as Atas; • Envolver as áreas no Processo de Avaliação; e - Realizar Alinhamentos necessários acerca dos temas.

Fonte: Adaptado dos documentos apresentados pela Araucária Tech.

A decisão tomada pelo Comitê Executivo da Araucária Tech foi pela criação da Comissão de Produtos, Tarifas e Parcerias, justamente para manter / preservar sua independência, mas, também, cumprir com os procedimentos de controle estabelecidos pelo Banco Pinales. Tal rotina de aprovação de produtos, possui padrões reconhecíveis, frequência de execução, vários atores para sua execução, bem como dependência de outros processos⁷.

⁷ O Termo de Referência da Comissão faz essas definições além de indicar quem são os membros e as responsabilidades deste fórum.

Também foi originado nesse processo o Comitê Executivo de Governança, sendo essa a constituição formal do comitê mais estratégico da *fintech* ao qual a Comissão de Gestão se reporta.

Diante desse fato, a Comissão de Gestão é uma etapa intermediária da rotina que qualifica as propostas de criação ou alteração de produtos e serviços a serem submetidas ao Comitê Executivo, que é a etapa final da nova rotina. Este último comitê delibera sobre a criação ou revisão de determinado produto e serviço. Assim, a necessidade de evolução apontada pela auditoria também pode ser entendida como o ponto de início da evolução da rotina e seus artefatos entre as empresas. Portanto, a partir dessa tomada de decisão, inicia-se a fase 2 que será abordada no próximo capítulo.

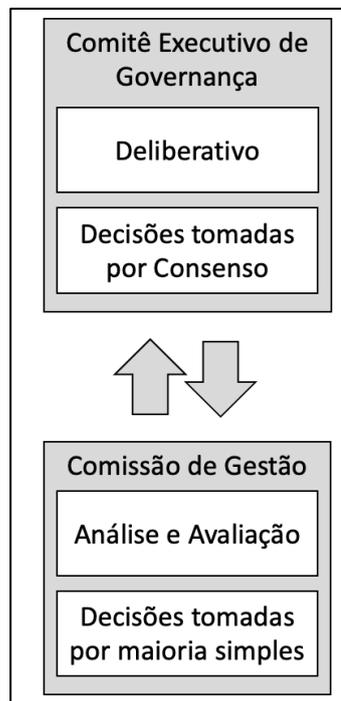
4.4 Fase 2 - Descrição da nova rotina de aprovação de produtos e serviços

Com a decisão de que a Araucária Tech teria uma rotina independente para aprovação dos produtos e serviços, e com a inclusão formal dos departamentos de acompanhamento e controle do Banco Pinales, foi criado um grupo de trabalho para detalhar e desenvolver os artefatos desse novo processo. Esse grupo foi composto por integrantes da Araucária Tech e do Departamento de Crédito do Banco Pinales. O resultado foi a criação de dois artefatos que prescrevem como a rotina de aprovação de produtos e serviços deve ser desempenhada. Esses artefatos também criam dois fóruns, o Comitê Executivo e de Governança e a Comissão de Produtos, Tarifas, Serviços e Parcerias da Araucária Tech. Esse desdobramento pode ser considerado o principal movimento nessa segunda fase. São esses artefatos que definem as políticas e normas que devem ser seguidas, como devem ser apresentadas, revistas, quem deverá participar e qual a frequência de realização. Essas peças evidenciam a evolução de todas as fases anteriores que compõem a rotina. De forma objetiva, a partir dessa fase, a rotina é prescrita em um artefato formal e deve ser desempenhada tal como descrita.

Até o encerramento da pesquisa de campo essa é a única rotina que possui artefatos formais e devidamente aprovados pelos executivos do Banco Pinales e da Araucária Tech. De forma geral, o Comitê Executivo é o fórum mais alto no qual participam os principais executivos das duas instituições (CEOs, conselheiros e diretores). Esse fórum abrange todas as discussões referentes à gestão da Araucária Tech, entre eles: Recursos Humanos, Financeiro, Operações, Produtos, Taxas, Parcerias entre outros. A Comissão de Gestão é um fórum subordinado ao Comitê Executivo e dele participam os principais líderes executivos e da média

gerência da *fintech* e do Banco. A abrangência dessa comissão é avaliar produtos, serviços, tarifas e parcerias da Araucária Tech. A Figura 8 exemplifica os dois principais atributos dos fóruns em estudo.

Figura 8 - Hierarquia dos fóruns e principais atributos



Fonte: Adaptado dos Regimentos do Comitê Executivo e Comissão de Gestão.

A Comissão de Gestão, que é uma etapa intermediária da rotina em estudo, tem como atributo principal a análise e avaliação das propostas submetidas pelos gestores de produtos. Portanto, a rotina de aprovação de produtos passa a ser direcionada, exclusivamente, para esse fórum, no qual diversos atores do Banco e da *fintech* analisam e avaliam os pleitos. Após a proposta ser debatida e aprovada pela comissão, então é submetida ao Comitê Executivo, que é a etapa final da rotina de aprovação de produtos e serviços, para a devida aprovação.

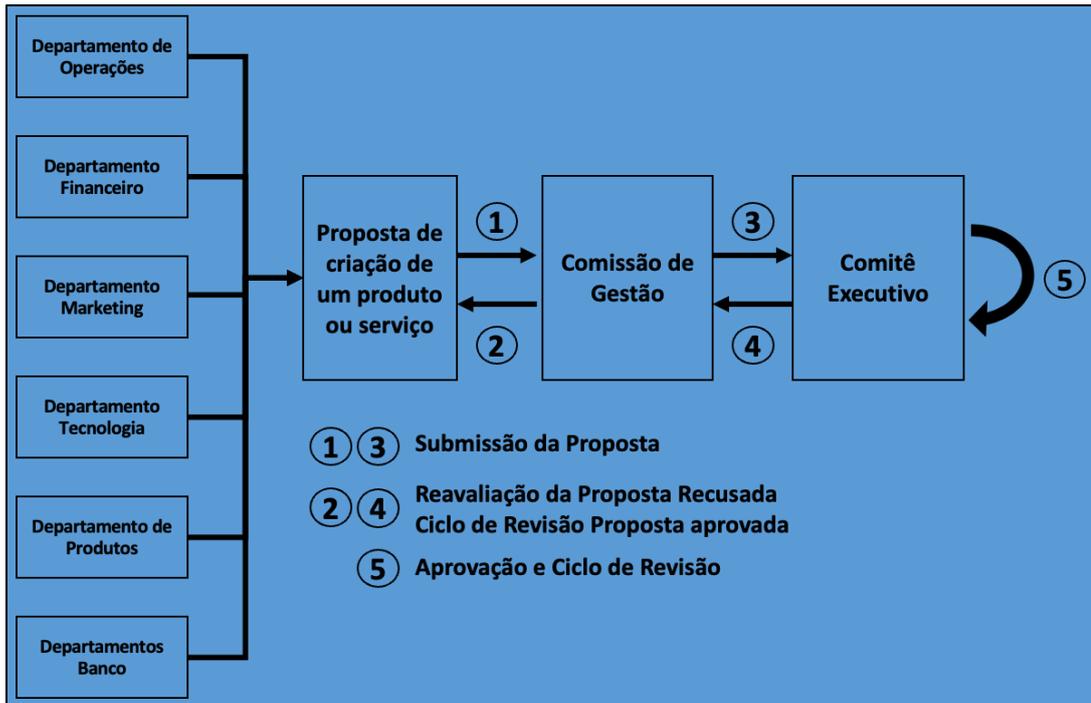
Interessante destacar que na comissão a aprovação deve ser por maioria simples, entretanto no Comitê Executivo a aprovação tem que ser por consenso. Para a *fintech* isso é algo novo, pois na fase 1 a aprovação dos produtos era realizada por meio de protocolos formais. Como já abordado no capítulo que descreve a fase 1, os artefatos, nesse período, eram ostensivos e sem registro formal. E os artefatos performativos eram bastante simplificados, utilizando e-mails e um sistema específico para o registro das decisões tomadas. A partir da fase 2 passa a ser obrigatória a discussão do assunto nessas duas instâncias, que são integradas por públicos diferentes. Ou seja, na Comissão pode-se até obter a aprovação com uma diferença

pequena, mas no Comitê, o assunto deverá ser abordado de forma exaustiva para que todos os membros aprovem a proposta. Em caso de não aprovação por consenso, a proposta retorna para mais discussões e ajustes na Comissão de Gestão. Nesse momento, os proponentes analisam a viabilidade das alterações solicitadas e podem retificar a proposta ou mesmo descartar uma nova submissão. É uma nova abordagem para a Araucária Tech, que traz a necessidade de formalizações, apresentações e critérios bem definidos para que os diversos atores possam emitir sua opinião.

Também se destaca, em ambos os documentos, a necessidade de elaborar apresentações e relatórios que serão submetidos aos fóruns. Nesse sentido, não são mais suficientes apenas as trocas de e-mails entre os atores decisores como acontecia na fase 1. A confecção de material de apoio, com relatórios, representa a criação de mais artefatos que auxiliarão na execução da rotina de análise e aprovação.

Complementando essa necessidade, os regimentos também estabelecem que os documentos utilizados para apoiar as propostas submetidas passam a fazer parte da ata dos encontros e, portanto, complementam com mais detalhes as decisões tomadas, bem como especifica as prescrições deliberadas para a execução. E, para garantir que a rotina se perpetue ao longo do tempo, os Regimentos também impõem que as decisões ali tomadas devem ser revistas, confrontadas entre a expectativa de resultado e o desempenho obtido, nos fóruns seguintes. Assim cria-se um ciclo no qual as propostas são analisadas (Comissão de Gestão), são aprovadas (Comitê Executivo) e passam a ser acompanhadas pelos dois fóruns para certificar que os resultados previstos foram atingidos. A Figura 9 exemplifica essa jornada, na qual decisões não aprovadas retornam ao passo inicial e as aprovadas seguem para o Comitê Executivo. Quando aprovadas pelo Comitê Executivo seguem para a devida implantação e se inicia um ciclo de revisão, comparando os objetivos atingidos *versus* a proposta aprovada. No caso de não ser aprovada nessa instância, a proposta retorna para a Comissão de Gestão para ser reavaliada, modificada ou descartada.

Figura 9 - Nova rotina



Fonte: Elaboração própria.

Um artigo dos regimentos é destinado a prescrever como as atas dos encontros devem ser aprovadas, armazenadas e utilizadas. Isso é uma importante contribuição desses artefatos, pois define um repositório para as memórias da organização. O artigo prevê desde o que deve ser registrado, como deve ser aprovado pelos membros (física ou eletronicamente), quem adicionalmente foi convocado, a sua disponibilidade para o atendimento de demandas da administração, auditorias (internas ou externas) bem como órgãos reguladores. Portanto, a ata é um subproduto da comissão e do comitê que não só registra a proposta apreciada (apresentações e relatórios) como, também, adiciona informações relevantes para que a decisão seja compreendida, mesmo com o passar do tempo.

Assim, em uma primeira fase, a *fintech* não estava submetida a nenhum artefato formal para a discussão desses assuntos e, a partir desse momento passa a ser prescrito em um artefato as atribuições, responsabilidades, composição dos membros, subordinação, frequência e demais características sobre como os fóruns devem ser realizados.

O Quadro 6 detalha as características e alcance de atuação entre os dois fóruns.

Quadro 6 - Comparativo entre os regimentos dos fóruns

Prescrições	Comitê Executivo	Comissão de Gestão
<p>Propósito</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O Comitê Executivo de Governança, órgão executivo de caráter permanente e com poderes deliberativos, tem por objetivo assessorar o Diretor Geral da <i>fintech</i> no desempenho de suas atribuições relacionadas às estratégias do Araucária Tech; • As atribuições e ações do comitê devem, necessariamente, estar alinhadas às políticas e normas internas que regem o assunto, além das regulamentações e legislações aplicáveis; • O Comitê será subsidiado pela Comissão de Gestão Bitz, cujo propósito, composição, atribuições e demais regras estão definidos em regimentos próprios. 	<ul style="list-style-type: none"> • A Comissão de Gestão, colegiado interdepartamental de caráter permanente, tem por objetivo avaliar produtos, serviços, tarifas e parcerias da <i>fintech</i>, bem como acompanhar o desempenho dos seus resultados; • As atribuições e ações da comissão devem, necessariamente, estar alinhadas às políticas e normas internas que regem o assunto, além das regulamentações e legislações aplicáveis.
<p>Hierarquia Normas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Submete-se as políticas e normas internas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Submete-se as políticas e normas internas; • Submete-se ao Comitê Executivo.
<p>Composição</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de cinco membros (CEOs, conselheiros e diretores), apontados pelo diretor geral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definido de acordo com o assunto a ser tratado, envolvendo, obrigatoriamente,

Prescrições	Comitê Executivo	Comissão de Gestão
		membros do Banco Pinales em todos os assuntos.
Atribuições	<ul style="list-style-type: none"> • Deliberar sobre propostas de criação, alteração e suspensão de frentes de atuação, ações e parcerias comerciais da <i>fintech</i>; • Deliberar sobre soluções tecnológicas, sistêmicas e de processos; • Deliberar sobre propostas de criação, alteração e descontinuidade de produtos, serviços e tarifas; • Deliberar sobre a majoração ou redução dos preços das tarifas dos produtos e serviços; • Deliberar sobre as necessidades de investimento e verba; • Tomar conhecimento das avaliações realizadas no âmbito da comissão que o subsidia; • Dar ciência aos demais comitês e comissões, cujos temas sejam correlatos, sobre os assuntos submetidos para aprovação do Comitê Executivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar propostas de criação, alteração e suspensão de frentes de atuação, ações comerciais e parcerias comerciais; • Analisar soluções tecnológicas, sistêmicas e de processos; • Analisar as propostas de criação, alteração e descontinuidade de produtos e serviços; • Analisar a criação, extinção ou qualquer alteração em tarifas; • Analisar a majoração ou redução dos preços das tarifas dos produtos e serviços; • Acompanhar o monitoramento das tarifas vigentes no que se refere a aderência à regulamentação vigente; • Avaliar se os riscos apontados nas análises dos departamentos envolvidos são aceitáveis, e se os controles que os mitigam são efetivos; • Atuar de forma estratégica no acompanhamento e reposicionamento dos

Prescrições	Comitê Executivo	Comissão de Gestão
		<p>produtos e serviços já existentes, demandando análises e ações aos gestores;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a estratégia de abordagem de comunicação aos clientes, bem como quanto aos materiais de comunicação a serem endereçados; • Submeter as avaliações e análises da comissão para deliberações no âmbito do Comitê Executivo de Governança; • Dar ciência aos demais comitês e comissões do Banco Pinales, cujos temas sejam correlatos, sobre os assuntos submetidos para aprovação do Comitê Executivo de Governança.
<p>Competências da Comissão e do Comitê</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir a convocação das reuniões, com o encaminhamento prévio da pauta de assuntos; • Elaborar as apresentações e os eventuais relatórios a serem submetidos aos membros do comitê; • Elaborar e manter a guarda das atas de reuniões, bem 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar e definir os assuntos a serem discutidos nas reuniões; • Convocar as reuniões e coordená-las; • Elaborar as atas das reuniões e eventuais relatórios a serem submetidos ao comitê; e • Encaminhar, acompanhar e reportar o andamento das ações deliberadas nas reuniões.

Prescrições	Comitê Executivo	Comissão de Gestão
	<p>como colher as assinaturas e controlá-las;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encaminhar cópia das atas de reuniões ao Diretor Geral, quando solicitado, e a quem o Coordenador julgar necessário; • Encaminhar, acompanhar e reportar o andamento das ações deliberadas nas reuniões, prestando contas ao Coordenador e, quando por este solicitado, ao Comitê, na próxima reunião; • Assessorar o Coordenador do Comitê no reporte e formalização periódicos, ao Diretor Geral, das deliberações consideradas relevantes; e • Garantir a integral observância e cumprimento, no que se refere a este regimento, da Norma 01.010, principalmente nas questões relacionadas à revisão da sua composição e regimento, bem como ao fluxo dos pareceres e alçadas de aprovação. 	
<p>Deveres e Responsabilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir e fazer cumprir o regimento da Comissão; 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir e fazer cumprir o regimento da Comissão;

Prescrições	Comitê Executivo	Comissão de Gestão
	<ul style="list-style-type: none"> • Exercer as funções respeitando os deveres de lealdade e diligência; • Evitar situações de conflito que possam prejudicar o desenvolvimento normal das atividades do Banco Pinales; • Guardar sigilo das informações; • Opinar e prestar esclarecimentos ao Comitê Executivo Bitz e à Diretoria, quando solicitado; e • Observar e estimular as boas práticas de governança corporativa na organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exercer as funções respeitando os deveres de lealdade e diligência; • Evitar situações de conflito que possam prejudicar o desenvolvimento normal das atividades do Banco Pinales; • Guardar sigilo das informações; • Opinar e prestar esclarecimentos ao Comitê Executivo Bitz e à Diretoria, quando solicitado; e • Observar e estimular as boas práticas de governança corporativa na Organização.
Frequência e Convocação	<ul style="list-style-type: none"> • Em caráter ordinário, bimestralmente, ou extraordinário, sempre que necessário; • As convocações ocorrerão com o simultâneo encaminhamento da pauta de assuntos e demais materiais auxiliares, com antecedência, quando possível, de 5 (cinco) dias úteis, com exceção de assunto que exija apreciação urgente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Em caráter ordinário, sempre que necessário; • As convocações ocorrerão com o simultâneo encaminhamento da pauta de assuntos e demais materiais auxiliares, com antecedência, quando possível, de 5 (cinco) dias úteis, com exceção de assunto que exija apreciação urgente.
Decisões	<ul style="list-style-type: none"> • As decisões sempre serão tomadas por consenso. Caso não se alcance o consenso 	<ul style="list-style-type: none"> • As decisões serão tomadas por consenso ou, na impossibilidade, pela maioria

Prescrições	Comitê Executivo	Comissão de Gestão
	<p>para todos os pontos apresentados durante a sessão regular, deverá ser reagendada nova reunião após os membros discutirem e construírem uma decisão comum.</p>	<p>simples de votos, cabendo um voto a cada membro da comissão e o Voto de Qualidade ao membro titular da Dependência Coordenadora, em caso de empate.</p>
<p>Registro e guarda das atas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As atas de reuniões têm por finalidade registrar os reportes, as deliberações, as demandas e demais assuntos tratados pelo comitê; • As atas de reuniões deverão ser assinadas/validadas fisicamente ou eletronicamente pelos membros do comitê presentes, registrando-se os ausentes, bem como a participação extraordinária dos convidados às reuniões do comitê. O prazo para validação eletrônica das atas é de 3 (três) dias úteis. Caso não haja manifestação, decorrido este prazo, a ata será considerada como validada; • As atas devem ser controladas e mantidas de forma organizada, de modo a ficarem disponíveis para atendimento a demandas da 	<ul style="list-style-type: none"> • As atas de reuniões têm por finalidade registrar os reportes, as deliberações, as demandas, os membros presentes e ausentes, os convidados e demais assuntos tratados pela comissão; • As atas de reuniões deverão ser assinadas/validadas, fisicamente ou eletronicamente, pelos membros da comissão presentes, registrando-se os ausentes, bem como a participação extraordinária dos convidados às reuniões da Comissão. O prazo para validação eletrônica das atas é de 3 (três) dias úteis. Caso não haja manifestação, decorrido este prazo, a ata será considerada como validada; • As atas devem ser controladas e mantidas de forma organizada, de modo a ficar

Prescrições	Comitê Executivo	Comissão de Gestão
	administração, auditorias (interna e externa) e Órgãos Reguladores. <ul style="list-style-type: none"> • As demandas registradas na ata de reunião deverão ser reportadas na reunião subsequente. 	disponíveis para atendimento a demandas da administração, auditorias (interna e externa) e órgãos reguladores. <ul style="list-style-type: none"> • Quando a comissão demandar alguma ação ou providência, o cumprimento de tais demandas deverão ser reportado na próxima reunião, mediante acompanhamento pela Dependência Coordenadora.

Fonte: Adaptado dos documentos Regimento da Comissão de Gestão e Regimento do Comitê Executivo.

Neste comparativo, Quadro 6, se constata a riqueza de detalhes prescritiva que ambos os artefatos possuem. Também fica estabelecida a hierarquia entre os dois artefatos, ou seja, o Regimento da Comissão prescreve que qualquer decisão deve ser submetida ao Comitê Executivo, fórum que possui um artefato que prescreve, inclusive a forma como uma decisão deve ser realizada. Ambos os documentos possuem uma estrutura clara e objetiva para abordar seus propósitos, a hierarquia a outras normas do Banco, quem deve participar, suas atribuições e competências, deveres e responsabilidades, frequência, como realizar as convocações, como as decisões devem ser tomadas (se por consenso ou maioria), prescreve como devem ser registrados os assuntos discutidos e, por fim, como os produtos desse comitê devem ser armazenados. Portanto, trata-se de artefatos suficientemente detalhados, que demonstram o que é aceito e o que não é aceito no desempenho da rotina em estudo.

Assim, os artefatos identificados na fase 2 apresentam uma grande evolução quanto aos artefatos que foram analisados durante a fase 1, como pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7 - Evolução dos artefatos

Artefatos	Fase 1	Fase 2
Ostensivos	<ul style="list-style-type: none"> • Sem registro formal 	<ul style="list-style-type: none"> • Regimento da Comissão de Gestão; • Regimento do Comitê Executivo.
Performativos	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de e-mail para formalização; • Uso da ferramenta <i>confluence</i> para guarda das decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentações das propostas em powerpoint; • Ata da Comissão de Gestão e do Comitê Executivo; • Registro das decisões assinada pelos participantes (física ou eletronicamente); • Criação de base de conhecimento com o registro e arquivamento das decisões; • Fluxo de revisão dos objetivos <i>versus</i> resultados atingidos

Fonte: Elaboração própria.

Assim, nesse contexto, a auditoria foi o ponto de partida para a evolução da rotina de aprovação e revisão de produtos. Diversos novos atores passam a figurar nas etapas da rotina e outros artefatos passam a ser considerados no processo. Também foram adicionadas novas etapas evoluindo a rotina para seis etapas. Os artefatos passam a ser, majoritariamente, formais. As reuniões informais continuam a existir, mas não mais como protagonistas. A evolução dos artefatos reside justamente na sua formalização, passando a ser registrado por meio de e-mails ou atas. Por fim, a Figura 10 demonstra como a rotina evoluiu a partir desse “*turning point*”.

Figura 10 - Nova rotina de aprovação e revisão de produtos e serviços

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
	Ideia (Oportunidade de Mercado ou Inovação)	Discussão da Ideia com os Departamentos	Análise de Viabilidade	Proposta de Viabilidade	Comissão de Gestão	Comitê Executivo
Artefatos Araucária Tech	Reuniões Formais Email	Reuniões Formais Emails	Reuniões Formais Emails	Reuniões Formais Emails Racional Financeiro Requerimentos TI Apresentação PPT Software Confluence	Regimento da Comissão Pauta Apresentação PPT Relatórios Ata Assinada pelos participantes Software Confluence	Regimento da Comissão Pauta Apresentação PPT Relatórios Ata Assinada pelos participantes Software Confluence
Atores Araucária Tech	Depto Produtos Depto Marketing	Depto Produtos Depto Marketing Depto Operações Depto Tecnologia	Depto Produtos Depto Marketing Depto Operações Depto Tecnologia	Depto Produtos Depto Financeiro Depto Marketing Depto Operações Depto Tecnologia	Diretores Gerentes	C-Level
Atores Banco Pinales			Depto Jurídico Depto Compliance Depto Riscos Depto Segurança Corporativa	Depto Jurídico Depto Compliance Depto Riscos Depto Segurança Corporativa	Diretores Gerentes e dependências envolvidas com o produto/serviço	CEO Dois Conselheiros Dependências envolvidas com o produto/serviço

Fonte: Elaboração própria.

5 RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados das entrevistas realizadas com os executivos da *fintech*. Os entrevistados participaram de todo o processo de evolução da rotina de aprovação e revisão de produtos e serviços.

A Araucária Tech possui estrutura organizacional enxuta, como é praxe nesse segmento, e todos os dez executivos-chave foram entrevistados durante a pesquisa.

Os resultados foram compilados de acordo com a metodologia descrita, estruturada em três categorias e oito subcategorias de análise conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Elementos de análise

Categorias de análise	Subcategoria de análise	Elementos de análise
Artefatos	Recursos e restrições	Ferramentas para o uso discricionário do agente.
	Codificação	Intenção dos gestores.
	Atores	Elementos humanos e não humanos responsáveis pela ação.
Evolução Artefatos e Rotinas	<i>Framing</i>	Ações humanas determinadas pelos procedimentos e regras.
	<i>Overflowing</i>	Interpretação, modificação, rejeição de uma regra por um agente.
	<i>Reframing</i>	Adaptação e mudança dos diferentes aspectos da rotina provocando sua evolução.

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados da pesquisa foram estruturados em quadros de evidências, demonstrando a categoria e subcategoria de análise, além de reportar as evidências registradas durante as entrevistas.

5.1 Evidências dos artefatos

Os artefatos foram evidenciados em suas três categorias: recursos e restrições, codificação e atores (D’Adderio, 2008; D’Adderio, 2011; Feldman, 2000; Glaser, 2017; Pentland & Feldman, 2008), demonstrados no Quadro 9.

Quadro 9 - Evidências coletadas nas entrevistas sobre artefatos

Categorias / Subcategorias		Evidências
Artefatos	Recursos e restrições	<p>“Primeiro a gente tomou muita p..., porque a gente tinha o tal do comitê de produto, serviços e tarifas e a gente levava pontos de todo mundo porque a gente não passava nesse tal de comitê e todo mundo achava um absurdo e falava: “não... imagina...”. E aí a gente tinha o direcionamento do próprio CEO Banco que falava, vocês não têm que passar”.</p> <p>(Respondente 07)</p>
		<p>“Agora, por conta de proteger a marca Banco Pinales, a gente vai começar a criar este comitê, de se submeter lá para as áreas, então tem uma preocupação muito grande com questão de compliance, venda casada, ter uma governança do produto, isso a gente está alinhando com as áreas de compliance aqui, mas até hoje, oficial não tem, a gente vai fazer.”</p> <p>(Respondente 08)</p>
		<p>“Porque tem aquela coisa do mindset do Banco, é vamos manter o status quo, manutenção do status quo, pequenos passos, sem botar muito risco, porque está tudo bem, vamos pelo menos... o que eu pego de feeling, de percepção do marketing, quando a gente quer arrepiar, a turma fala: não, não, não, perai, vamos devagar, um passo de cada vez. Porque eles são muito conservadores. Normal, porque esse (é) o mindset de lá...”</p> <p>(Respondente 06)</p>
		<p>“Tem regimento, tem ata, tem a pauta e a gente segue esse formalismo principalmente porque a gente tem as pessoas do Banco para participar também.”</p> <p>(Respondente 07)</p>

Categorias / Subcategorias		Evidências
Codificação		<p>“Os normativos, pois os normativos o pessoal fala: Ah! Coisa chata! Tem que seguir ali um padrão, mas, tem um porque, tem uma explicação porque ele é assim e ele funciona”</p> <p>(Respondente 02)</p>
		<p>“Porque a gente está pensando, eu já estou pensando lá na frente, quando a gente for autorizado pelo Banco Central, para montar o balanço e a entrega das demonstrações (financeiras), está tudo no padrão do COSIF (Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional).”</p> <p>(Respondente 09)</p>
		<p>“A gente faz uma reunião com as áreas, agora a gente está – a pedido da área de compliance – documentando as decisões. Agora a gente criou um processo dentro do Confluence, onde as decisões são armazenadas e tem um e-mail de “de acordo” das áreas para ter isso registrado.”</p> <p>(Respondente 08)</p>
Atores		<p>“A parte de fraude, conhecimento que dá o produto, isso está ligado ao Banco, e aí você tem dentro da estrutura de Segurança Corporativa que ajuda nessa demanda, mas outros processos, por exemplo, parte jurídica, a gente usa a estrutura do Banco para fazer um contrato para ter o mesmo padrão. Processo de Compras, a gente também está usando a estrutura do Banco para fazer certo tipo de contratação.”</p> <p>(Respondente 09)</p>
		<p>“Por exemplo: a gente está para contratar um serviço que é know-how do Banco. Nós fechamos com a bandeira, e ao fechar com a bandeira a contratação passou, porque ela usa a mesma estrutura de contratação de outras empresas que o Banco tem, que emite cartão e que tenha o operacional deles.”</p> <p>(Respondente 09)</p>

Categorias / Subcategorias	Evidências
	<p><i>“A sensação que me dá é que o banco tenta se fechar ali né? Eles falam, não, vamos fechar aqui. Eu lembro e vou te dar um fato curioso. Eles iam fazer um evento aí, sobre nuvem, sobre cloud e alguns parceiros etc. e eu falei pô “CEO Araucária Tech”, vai ter esse negócio aí, vamos pedir, para participarmos. Os caras, negaram nossa participação. Falaram não, vocês não vão participar é só para o banco e o “CEO Araucária Tech” falou, nem adianta brigar, então deixa quieto. Mas você vê que é uma mentalidade que o cara fala assim, por que não? Porque você não vai deixar o cara participar, né? De uma empresa coligada, né? Então tem muito disso e eu falo assim... Óbvio, os caras têm o dinheiro, claro, os caras têm ali a potência e é duro você lutar contra essa máquina, então essa prepotência, essa arrogância vai perdurar...”</i></p> <p><i>(Respondente 02)</i></p>

Fonte: Elaboração própria realizada com base nos resultados das entrevistas.

Os artefatos, em suas três subcategorias de análise, foram evidenciados por meio das entrevistas com os executivos da *fintech*. No que tange a recursos e restrições, as respostas foram no sentido de demonstrar que, na primeira fase, as restrições foram identificadas por não submeter sua rotina de aprovação de produtos e serviços aos fóruns do Banco Pinales. Também evidencia a preocupação dos executivos em aderir a uma rotina que tenha o banco como ator, mas que ao mesmo tempo não altere a característica de agilidade da *fintech*. A subcategoria Codificação aparece no resultado das entrevistas demonstrando que na fase 1 os artefatos eram ostensivos e não formais, e que se espera que a *fintech* caminhe para essa formalização. O que, de fato, veio a ocorrer na segunda fase, após a realização da auditoria.

A terceira subcategoria demonstra a atuação dos atores do Banco Pinales, seja com a característica de facilitar a rotina de aprovação de produtos e serviços da *fintech* ou, em outro extremo, de criar barreiras para que isso aconteça.

5.2 Evidências da evolução dos artefatos e rotinas

A evolução dos artefatos e rotinas foram evidenciados em três movimentos distintos: *framing*, *overflowing* e *reframing* (D’Adderio, 2008), conforme demonstrado no Quadro 10.

Quadro 10 - Evidências da evolução dos artefatos e rotinas

Categorias / Subcategorias		Evidências
Evolução Artefatos e Rotinas	Framing	<p>“Porque tem aquela coisa do mindset do Banco, é vamos manter o status quo, manutenção do status quo, pequenos passos, sem botar muito risco, porque está tudo bem, vamos pelo menos... o que eu pego de feeling, de percepção do marketing, quando a gente quer arrepiar, a turma fala: não, não, não, peraí, vamos devagar, um passo de cada vez. Porque eles são muito conservadores. Normal, porque esse (é) o mindset de lá...”</p> <p><i>(Respondente 06)</i></p>
		<p>“As vezes o pessoal vai para os extremos, o Banco é muito engessado, a Araucária Tech não é muito não. Você conseguir unir o bom da Araucária Tech com o bom do Banco Pinales a gente consegue ir muito mais longe.”</p> <p><i>(Respondente 08)</i></p>
		<p>“Isso estava um pouco desorganizado e aí estávamos dentro das reuniões e surgiam ideias e começavam a ter essas discussões e agora o que gente combinou é de ter uma cadência. Para ter sucesso é importante ter essa cadência. E o que eu percebi aqui dentro, como as pessoas têm muita coisa, se a gente não cria essa disciplina, não vai funcionar.”</p> <p><i>(Respondente 08)</i></p>
		<p>“O primeiro impacto é tempo, que você precisa passar por um monte de gente explicar o que é e depois passa para de todo mundo com certeza isso onera o tempo, entendo a importância, mas a gente tem que achar o ponto de equilíbrio para também não ser um mini Banco aqui. Acho que quando a gente foi concebido, a ideia era a gente</p>

Categorias / Subcategorias		Evidências
		conseguir ter mais agilidade, então no D zero, enquanto a gente está em fase de crescimento a gente teria que ter um processo que não onere tanto, mas entendo a importância do processo e a gente faz...” <i>(Respondente 08)</i>
	Overflowing	“A gente sabe da política e da regra do Banco muito conservador, muito preocupado em dar segurança, dar uma transparência.” <i>(Respondente 09)</i>
		“Por outro lado, quando você olha a cabeça da liderança, no próprio time do Conselho, da própria cabeça do ‘CEO Banco’, esses caras entendem que precisava romper entre aspas, que eu acho que é o que estava parecido com o ‘Fintech 01’. “Que acontece na Araucária Tech? Ele fala assim, cara, deixa eu colocar vocês aqui para testarem o que é novo, fazer coisas diferentes e até o “Conselheiro 01” fala: Meu, faz! Você acha que o Fintech Concorrente perguntou se o Banco Central podia fazer sei lá o quê? Ele fez e depois falou, tá aqui né. Então tem um monte de coisas assim que você vê a cabeça do time da liderança que está muito para a frente e o que eles já estão prevendo, né?” <i>(Respondente 02)</i>
		“E na verdade é que a gente teve que construir o caminho exatamente desta governança, bom se eu, se a gente está tendo o direcionamento de que não tem que passar, mas todas as outras áreas estão falando que a gente tem que passar e aí o que a gente faz? E aí efetivamente a gente teve que construir a nossa governança então chamar todas essas áreas e falar eu não vou participar desse processo, eu tenho um caminho que eu tenho que ser independente porque no futuro eu posso ter parceiros eu posso fazer um IPO. Eu não posso nascer entrelaçada, por isso eu nasci independente...” <i>(Respondente 07)</i>

Categorias / Subcategorias		Evidências
Evolução Artefatos e Rotinas		<p>“... mas a gente tem algumas preocupações para evitar alguns riscos para o Banco Pinales, entendo que no longo prazo a gente vai ter que ter, não tão robusto quanto do Banco, mas vai ter que ter um mínimo para que a gente não queime algum produto, por conta de não seguir um processo que dê tranquilidade para o investidor, para a marca Banco Pinales.”</p> <p><i>(Respondente 07)</i></p>
		<p>“Tem uma reunião formal, existe. Mas eu não tenho uma secretaria que registra ata e põe lá e tal. Isso não tem, cara. A decisão fica lá postada em um Confluence, em um documento na rede e está feito, entendeu? E é tudo teste.”</p> <p><i>(Respondente 02)</i></p>
		<p>“Para a gente entrar no PIX, eu não estou fazendo PIX via Banco Pinales, o meu PIX, eu estou fazendo no nosso parceiro que é uma empresa que chama DOC, que é da DOC Conductor. E a DOC utiliza o banco ██████ como direto dele. Olha só, e aí, o que a gente falou, é o jeito mais rápido de entrar, era o jeito sem burocracia, prêt-à-porter para entrar, do que se a gente fosse fazer direto do banco e tudo mais. Então foi uma decisão do conselho, podemos ir assim? Podemos! Vamos em frente! Você entende o grau do conselho, o quanto eles arriscam? Versus se você fosse levar isso para o middle management e falar assim, eu quero ir com banco ██████! Imagina como o cara ia falar, você entende? É louco isso, né?”</p> <p><i>(Respondente 02)</i></p>
		<p>“Eu vou te dar um exemplo agora, estamos fazendo um trabalho com a WS, o sistema todo roda na WS e o Banco fala assim: ‘Calma cara, eu estou fazendo aqui um negócio, do projeto, de não sei o que de ir na nuvem ... é melhor vocês esperarem.’ E eu falei assim: ‘Não eu não vou esperar, eu já estou rodando, não tem que esperar, você não está entendendo. É diferente, o dia que você quiser vir aqui, ver o que eu faço, aprender o que eu estou fazendo, eu posso te ensinar. Então tem</p>

Categorias / Subcategorias		Evidências
		<p>uma certa arrogância do banco, das áreas mais do Desenvolvimento, TI, Segurança corporativa que eles não conseguem enxergar que a gente já deu um salto. Então a segurança corporativa fala assim: ‘Não, mas como que o sistema está na nuvem e os terceiros acessam, como é esse controle? Como é essa gestão?’ Ué uma gestão simples, pela ferramenta de gestão... ué? Mas não tem o não sei que lá? Não!”</p> <p><i>(Respondente 02)</i></p>
	Reframing	<p>“Com certeza o Banco agrega muito, principalmente nas áreas de suporte, então assim, o Jurídico é bem robusto, a Área de Compliance e Risco, mesmo a área de Tecnologia, então lá a gente fazia com uma cabeça (fazendo referência ao momento pré-Comissão), aqui tenta achar um ponto de equilíbrio, nas áreas de atendimento, na questão de crédito, a resposta é sim, o Banco agrega muito. Vou te falar, aprendi muito nesse um ano dentro do Banco Pinales, muitas coisas eu fazia de uma forma na Araucária Tech e hoje eu consigo agregar o que eu aprendi nesse um ano aqui, para fazer de uma forma melhor. Às vezes o pessoal vai para os extremos, o Banco é muito engessado, a Araucária Tech não é muito, mas não, você conseguir unir o bom da Araucária Tech com o bom do Banco Pinales a gente consegue ir muito mais longe.”</p> <p><i>(Respondente 08)</i></p>
		<p>“...que foi muito uma visão do próprio conselho (da Fintech), né. O “Conselheiro 01” e o “Conselheiro 02” que nos acompanham, eles falam muito: vocês têm que ousar, vocês estão aqui para isso, vocês obviamente têm que construir, fazer os processos, mas eles dão muito apoio nesse sentido, sabe? De não... se vocês fossem o Fintech Concorrente vocês não estavam indo lá pedir a benção do Bacen para fazer isso, então eles também nos apoiavam nesse sentido”.</p> <p><i>(Respondente 07)</i></p>

Fonte: Elaboração própria.

A evolução dos artefatos e rotinas pode ser constatada na análise da transcrição das entrevistas com os executivos da *fintech*. Na primeira fase, a ênfase dos entrevistados era em desempenhar a rotina de aprovação de produtos e serviços. Ou seja, as respostas evidenciam que a primeira fase foi pautada pela ação dos agentes, inclusive com o incentivo dos CEOs e conselheiros, para a realização das rotinas. Não foi identificado no campo de pesquisa nenhum artefato formal que prescreva como o agente deveria desempenhar a rotina. Os artefatos identificados durante o trabalho de pesquisa foram pós a conclusão da rotina, tendo em sua etapa final o Comitê Executivo que, por sua vez, também não possuía um artefato formal que o constituísse. Desse modo, a liberdade de ação do agente era muito grande e o papel dos poucos artefatos era apenas documentar as decisões tomadas. Já a partir da segunda fase, o papel dos artefatos se torna prescritivo e altera a dinâmica da rotina, pois, a partir desse momento passa a existir dois fóruns para que uma aprovação de produto e serviço ocorra.

E para que essa rotina seja desempenhada, os artefatos denominados como Regimento da Comissão e Regimento Executivo passam a prescrever, detalhadamente, o que se deve fazer, o que não se deve, quem deverá participar da rotina, sua frequência, deveres, responsabilidades, entre outros aspectos já abordados em capítulos anteriores. Assim, a primeira fase possui maior identificação com a liberdade do agente em desempenhar, sem artefatos formais prescritivos.

Na fase 2 passa a haver um equilíbrio entre a existência de artefatos formais e prescritivos com o desempenho dos agentes. Essa fase também se caracteriza por, formalmente, implementar a análise e revisão das decisões realizadas no passado, ou seja, a partir da decisão tomada é gerado um novo artefato, a ata da comissão, que estabelece quando e como os atores devem prestar contas sobre o resultado obtido *versus* planejado para os produtos e serviços aprovados na rotina em estudo.

5.3 Considerações sobre os resultados

Os CEOs (Araucária Tech e Banco Pinales) e conselheiros incentivam, abertamente, que Araucária Tech gere novos produtos e serviços e, portanto, mais conhecimento. Ou seja, áreas de controle do Banco Pinales passam a ter visibilidade das rotinas empregadas pela Araucária Tech. E a partir da análise dessas rotinas - em especial as aplicadas à criação e desenvolvimento de produtos e serviços, campo específico desta pesquisa - o Departamento de Auditoria do banco, identifica pontos de fragilidade que desencadeiam o trabalho conjunto dos executivos do Pinales e da Araucária Tech, com o objetivo de provocar a evolução dos artefatos

e rotinas da *fintech*. Assim, a criação de um artefato formal e descritivo, regimentos da comissão e executivo, provocam a evolução da rotina de aprovação de produtos e serviços.

A partir dessa evolução, na segunda fase, a rotina em análise passa a ser discutida com ambas as organizações e não mais independentemente. Outro ponto de destaque foi a proposta inicial do Banco Pinales de absorver a rotina de aprovação e revisão de produtos da Araucária Tech em sua estrutura. De acordo com o Respondente 08, esse movimento penalizaria a velocidade característica de uma *fintech*, pois:

“você precisa passar por um monte de gente explicar o que é e depois passar para aprovação de todo mundo. Com certeza isso onera o tempo. Entendo a importância, mas a gente tem que achar o ponto de equilíbrio para também não ser um mini Banco”.

Para que esse cenário fosse evitado, a decisão foi criar essa rotina na Araucária Tech, assegurando que as áreas-chaves do Banco Pinales participassem do fórum, e não o contrário. O respondente 08 complementa que:

“Estamos em negociação, mas o processo do banco é muito robusto e isso, com certeza, vai onerar. O primeiro impacto é tempo, que você precisa passar por um monte de gente explicar o que é e depois passa para aprovação de todo mundo com certeza isso onera o tempo, entendo a importância, mas a gente tem que achar o ponto de equilíbrio para também não ser um mini Banco aqui.”

O Respondente 08 observa que uma *fintech*, em geral, não possui recursos suficientes para produzir artefatos, pois a atenção de todos é para “pagar a conta do outro dia”. O Respondente 02 adiciona que tudo o que é feito em uma *fintech* é um teste, dando o entendimento de que gerar artefatos detalhados para algo que pode ser descontinuado, em pouquíssimo tempo, seria uma perda de recursos. O Respondente 06 chega a questionar qual manual (ou artefato) o Banco Pinales possui para a criação de uma *fintech*, deixando claro que a Araucária Tech possui um processo peculiar para criação de produtos e serviços que é muito diferente do praticado no banco.

Os entrevistados, além de compreenderem a importância dos novos artefatos, apontam que a criação da Comissão de Produtos possui grande importância para a Araucária Tech, pois as áreas de suporte do Banco Pinales são bastantes robustas e aportarão muitos ganhos para a operação gerando estabilidade e segurança. Esse pensamento pode ser identificado na fala do Respondente 08:

“As vezes, o pessoal vai para os extremos, o Banco é muito engessado, a Araucária Tech não é muito não. Você conseguir unir o bom da Araucária Tech com o bom do Banco Pinales a gente consegue ir muito mais longe.”

Ainda que considerem a elaboração de artefatos com restrições, os entrevistados entendem a importância dessas ferramentas para gerar estabilidade, segurança e resiliência para a Araucária Tech. Os executivos apontam a utilidade dos normativos, dos planos de conta, e outros artefatos como uma preparação para um eventual IPO ou aprovação do Regulador.

6 ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo geral desta dissertação foi reavaliar os achados propostos pela pesquisadora Luciana D’Adderio, em seu artigo “*The performative of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics*” publicado pela Science Direct em 2008, aplicando seu *Theoretical Framework (re-framing, framing e overflowing)* nas rotinas entre *fintechs* e instituições financeiras. Para tanto, esta dissertação abordou a relação entre os artefatos e rotinas sob a ótica da perspectiva prática (Teoria Organizacional) e das rotinas organizacionais (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011), guiadas pelo caráter dual das rotinas ostensiva e performativa (Feldman & Pentland, 2003), e observando os artefatos pela perspectiva *actor-network theory* (D’Adderio, 2011).

A partir do trabalho de D’Adderio (2008), a presente dissertação teve por objetivo avaliar como se deu a relação entre artefatos e rotinas nas relações estabelecidas entre a *fintech* e seu banco investidor em três objetivos específicos:

- i) analisar a evolução das rotinas entre as empresas escolhidas para a pesquisa;
- ii) analisar a evolução dos artefatos nestas empresas;
- iii) analisar a relação entre *(re)-framing e overflowing*, sob a ótica do *Theoretical Model* de D’Adderio (2008), nas rotinas entre as empresas.

Os resultados serão discutidos nos tópicos a seguir.

6.1 Evolução das rotinas e artefatos entre as empresas

O Banco Pinales possui rotinas desenvolvidas que permeiam a empresa criando um ambiente coordenado e controlado, a fim de obter maior eficiência e desempenho organizacional, tal qual Haase & Eberl (2019) e Knott & Mckevey (1999) preconizam em seus estudos sobre rotinas. Tais conhecimentos são reconhecidos pela equipe de executivos da Araucária Tech. Abaixo destaca-se trechos das entrevistas em que pode ser identificado esse padrão.

O Respondente 08 destaca a importância das rotinas que o banco possui:

“Com certeza o Banco agrega muito, principalmente nas áreas de suporte, então assim, o Jurídico é bem robusto, a Área de Compliance e Risco, mesmo a área de Tecnologia, então lá a gente fazia com uma cabeça (fazendo referência ao momento pré-Comissão), aqui tenta

achar um ponto de equilíbrio, nas áreas de atendimento, na questão de crédito, a resposta é sim, o Banco agrega muito. Vou te falar, aprendi muito nesse um ano dentro do Banco Pinales, muitas coisas eu fazia de uma forma na Araucária Tech e hoje eu consigo agregar o que eu aprendi nesse um ano aqui, para fazer de uma forma melhor.”

Outra preocupação, agora demonstrada pelo *Respondente 09*, é a questão de fraudes, e novamente o ambiente controlado e coordenado do banco é destaque:

“A parte de fraude, conhecimento que dá o produto, isso está ligado ao Banco, e aí você tem dentro da estrutura de Segurança Corporativa que ajuda nessa demanda, mas outros processos, por exemplo, parte jurídica, a gente usa a estrutura do Banco para fazer um contrato para ter o mesmo padrão. Processo de Compras, a gente também está usando a estrutura do Banco para fazer certo tipo de contratação.”

Também ressalta como o Banco Pinales contribui para a eficiência e desempenho da *fintech* por meio de suas rotinas bastante evoluídas:

“Por exemplo: a gente está para contratar um serviço que é know-how do Banco. Nós fechamos com a bandeira, e ao fechar com a bandeira a contratação passou, porque ela usa a mesma estrutura de contratação de outras empresas que o Banco tem, que emite cartão e que tenha o operacional deles.”

Já na visão dos executivos da *fintech*, é possível identificar que a maturidade das rotinas está em seus passos iniciais. A própria auditoria realizada, que separa a fase 1 da fase 2 desta da pesquisa, aponta e preconiza melhora nesse ponto. O *Respondente 08*, como exemplo já citado anteriormente, indica que:

“Isso estava um pouco desorganizado e aí estávamos dentro das reuniões e surgiam ideias e começavam a ter essas discussões, e agora o que a gente combinou é de ter uma cadência. Para ter sucesso é importante ter essa cadência. E o que eu percebi aqui dentro, como as pessoas têm muita coisa, se a agente não cria essa disciplina, não vai funcionar.”

O *Respondente 02* também demonstra, por meio de sua fala, que a abordagem sobre controles é diversa da do Banco.

“Então tem certa arrogância do banco, das áreas mais do Desenvolvimento, TI, Segurança corporativa que eles não conseguem enxergar que a gente já deu um salto. Então a segurança corporativa fala assim: ‘Não, mas como que o sistema está na nuvem e os terceiros

acessam, como é esse controle? Como é essa gestão?’ Ué uma gestão simples, pela ferramenta de gestão... ué? Mas não tem o não sei que lá? Não!”

Nesse caso a preocupação do departamento de Segurança Corporativa certamente vai além do simples controle de quem acessa, a maneira como é feito o cadastro das pessoas que têm acesso, como são armazenadas essas informações, quais os critérios hierárquicos de acesso aos dados, entre outros fatores normatizados pelo banco. Mas, a visão do *Respondente 02* é puramente prática, indicando que é uma gestão simples, realizada pela própria ferramenta sitiada na nuvem. Isso demonstra a diferença de maturidade das rotinas entre as organizações.

Nesse contexto, a evolução das rotinas é fundamental para que a *fintech* possa perenizar rotinas essenciais à sua operação (Goldstein et al, 2019; Haase & Eberl, 2019). Esse é um tópico no qual os executivos da *fintech* têm muita atenção, inclusive pelas oportunidades que possam ser capturadas no futuro. O *Respondente 09* exemplifica essa questão da seguinte forma:

“Porque a gente está pensando, eu já estou pensando lá na frente, quando a gente for autorizado pelo Banco Central, para montar o balanço e a entrega das demonstrações (financeiras), está tudo no padrão do COSIF (Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional). A gente sabe da política e da regra do Banco muito conservador, muito preocupado em dar segurança, dar uma transparência.”

O *Respondente 07* também aponta a necessidade de artefatos e rotinas para gerar segurança, o que vem ao encontro das preocupações do Banco Pinales:

“... mas a gente tem algumas preocupações para evitar alguns riscos para o Banco Pinales, entendo que no longo prazo a gente vai ter que ter, não tão robusto quanto do Banco, mas vai ter que ter um mínimo para que a gente não queime algum produto, por conta de não seguir um processo que dê tranquilidade para o investidor, para a marca Banco Pinales.”

Já o *Respondente 08*, traz a preocupação de mudar a característica da *fintech*, pois em um paralelo com a pesquisa de Sullivan-Taylor & Branicki (2011) as *fintechs* possuem a vantagem de serem menos burocráticas, com cadeia de decisão simplificada, comunicação interna efetiva, capacidade de aprendizado e habilidade de adaptação. Assim, sua constatação é:

“Às vezes o pessoal vai para os extremos, o Banco é muito engessado, a Araucária Tech não é muito não. Você conseguir unir o bom da Araucária Tech com o bom do Banco Pinales a gente consegue ir muito mais longe.”

O processo de evolução também foi identificado nos artefatos. O Quadro 7 demonstra esse movimento em seus dois aspectos: ostensivos e performativos. Na primeira fase, os aspectos ostensivos dos artefatos não possuíam suporte formal. Não foi possível identificar no campo de pesquisa quaisquer documentos que apoiassem o registro dos processos ou comportamentos esperados dos agentes nessa fase. No tocante aos artefatos foi possível identificar dois, sendo eles: o uso de e-mail para formalizar as decisões tomadas durante a última etapa da rotina; e o emprego da ferramenta *confluence*, que possuía o mesmo propósito.

A segunda fase, exemplificada no Quadro 7 e com as evidências descritas no Quadro 6, tornou a rotina formal identificando todos os passos a serem seguidos pelo agente, bem como quais outros artefatos devem ser empregados para suportar a rotina. A concepção de dois artefatos principais, que são o Regimento da Comissão e do Comitê Executivo, prescrevem as ações e como elas devem ser desempenhadas pelos agentes. Também prescreve quais são os artefatos necessários para o desempenho da rotina, tais como: apresentações em powerpoint; a confecção de uma ata para registrar as decisões; a necessidade de os participantes assinarem (física ou eletronicamente) as atas; define como devem ser arquivados os documentos, de forma a gerar uma base de conhecimento; e cria a necessidade de revisão do que foi aprovado. Nesse sentido, todas as decisões necessitam ser revistas e confrontadas com os resultados esperados de forma a identificar se o desempenho previsto foi realmente atingido. E caso tenha sido abaixo do esperado o artefato prescreve que deverá ser implementadas ações corretivas, que, igualmente, devem ser documentadas, registradas e revistas após certo tempo. Esse último aspecto é relevante para a pesquisa, pois descreve o *re-framing*, ou seja, a evolução do artefato com base na experiência do desempenho para rever a prescrição que será adotada no próximo ciclo da rotina.

De acordo com esse contexto, como já abordado anteriormente, durante a fase 1, a *fintech* possuía muita independência em suas ações e com poucos artefatos codificados, o que segundo D'Adderio (2008) é um importante meio para controlar o desempenho das rotinas. O CEO do banco, bem como os conselheiros que participam da alta gestão da *fintech*, incentivavam os executivos da *fintech* a seguirem, dessa forma, questionando, inclusive, se suas concorrentes o fariam.

Já, a partir da fase 2, a Araucária Tech passa por uma grande transformação. O resultado da auditoria, realizada pelo Banco Pinales, demonstrou a necessidade de evolução das rotinas da *fintech*. E, entre as recomendações, como objeto desta pesquisa, está a rotina de aprovação e revisão de produtos, serviços e parcerias. Uma rotina que na fase 1 era realizada de forma, praticamente, independente pela *fintech*, sem materiais de suporte bem definidos, com baixa

participação dos departamentos do banco, passou a ser uma rotina muito bem estruturada, inclusive, com artefatos prescritivos e participantes previamente nomeados. Também é possível identificar que a nova rotina não se preocupou apenas em realizar a aprovação dos novos serviços, mas, também, estabelecer a revisão dos resultados obtidos, após sua implementação, com o objetivo de identificar desvios entre o proposto e o executado.

Também pode-se intuir que, com a normatização e acompanhamento formal da rotina, a liberdade de ação dos atores passa a ser, de alguma forma, delimitada. Embora seja um contraponto ao senso de liberdade de ação que os membros de uma *fintech* pregam, evidenciado nesta pesquisa, as rotinas proporcionam estabilidade e senso de segurança para os membros das *fintechs* gerando resiliência organizacional (Haase & Eberl, 2019).

7 CONCLUSÃO

Feldman e Pentland (2003) lançam luz sobre o caráter dual das rotinas: a primeira é a ideia abstrata da rotina que é identificada como ostensiva e, normalmente, é determinada por meio de normas, procedimentos, formulários ou qualquer outra forma que permita a codificação da rotina. A outra é o caráter performativo das rotinas, conjunto de ações realizado por pessoas específicas, em um tempo específico, em uma rotina organizacional. A prática é guiada pelas normas que são interpretadas pelos agentes durante sua execução e, dado a forma como cada um interpreta, pode seguir resultados diferentes dos propostos nos artefatos. Os autores constatam que não existe uma abordagem sem a presença da outra. Ou seja, para que uma rotina exista é necessário que haja os aspectos ostensivos e os performativos, sendo um complementar ao outro.

Os artefatos prescrevem as ações esperadas de um agente para determinada situação (D'Adderio, 2011). Pentland & Feldman (2005) descrevem que o fato do agente interpretar e introduzir variações no desempenho da rotina se baseia no fato de que é praticamente impossível codificar todas as situações, detalhes, e prescrições em um artefato. Assim, a análise de convergências e divergências entre o que está determinado no artefato e o que está em prática na rotina pode revelar a extensão do controle das organizações. No caso aqui pesquisado, constatou-se a diferença de controle implantados na organização entre a 1ª e 2ª fase, principalmente exemplificado pela evolução dos artefatos.

Durante a pesquisa foi possível identificar o fenômeno dual das rotinas, seja na Fase 1 ou na fase 2 da Araucária Tech. Muitas das evidências coletadas por meio das entrevistas com os executivos apontaram, tanto para a existência de aspectos ostensivos, quanto aspectos performativos. Ao confrontar as diferenças entre as fases 1 e 2, é possível conduzir a análise de que no primeiro momento a *fintech* voltava mais energia para o aspecto performativo, ou seja, de execução, utilizando o aspecto ostensivo como algo meramente burocrático, sem ser prescritivos. Nesse período, como abordado pelo estudo de D'Adderio (2008, 2011) a agência dos atores é desempenhada com maior liberdade de ação, ou seja, os artefatos não restringem ou delimitam a atuação dos agentes. D'Adderio (2008) e MacKenzie (2006b) também demonstram que quanto menos prescritivo o artefato mais impreciso será sua representação das rotinas. Importante sempre recordar que os artefatos são representações parciais da rotina, na melhor das hipóteses, é onde são codificadas as múltiplas visões e arranjos que interagem com a rotina (D'Adderio, 2011). Já a execução da atividade, por um agente ou um sistema pré-

configurado, é a rotina na prática. A autora reforça ainda que os artefatos não podem ser confundidos com a rotina, pois senão, a criação de um determinado artefato seria o suficiente para garantir o seu desempenho (D'Adderio, 2011). A intervenção realizada pela auditoria, que é o gatilho para avançar à fase 2, lança importância sobre os aspectos ostensivos, de dar foco aos artefatos e suas prescrições. Tanto é normatizado, por meio dos regimentos das comissões e comitês, que as decisões tomadas deverão ser revisadas, a fim de evidenciar o resultado obtido comparando o plano *versus* o desempenho, ou numa visão teórica confrontando o ostensivo com o performativo. Nesse sentido a segunda fase caracteriza-se pela delimitação e criação de obrigações nas ações dos agentes, devido ao surgimento dos artefatos com as devidas prescrições do que se pode, o que se deve e o que não se pode realizar, o que corrobora com os ensinamentos de D'Adderio (2008). Os artefatos também passam a representar com maior precisão as rotinas, conforme os estudos de D'Adderio (2008) e MacKenzie (2006b) sobre os graus de influência dos artefatos no desempenho da rotina.

Assim, a criação dos artefatos tem por objetivo produzir ou alterar as rotinas atuais de forma a influenciar o desempenho da organização ao longo do tempo (Bapuji et al., 2012; Glaser, 2017). Bapuji (2012) indica que os artefatos que permitem interpretações intencionalmente ambíguas produzem rotinas fracas, o que foi evidenciado na fase 1 da pesquisa. No outro extremo, artefatos que transmitem claramente as intenções de forma que os atores compreendam as ações e respostas esperadas de suas ações, produzem rotinas fortes. Portanto, quanto mais clareza os artefatos transmitirem mais forte e efetiva será uma rotina (Bapuji et al., 2012), o que evidencia-se na fase 2 da Fintech.

Fundamentada pela ótica dual das rotinas no Capítulo 2, Referencial Teórico, D'Adderio (2008) observa duas escolas de pensamento, *framing view* e *overflowing*. A primeira é conceituada como racional, cognitiva ou mecanicista, na qual as ações dos agentes são prescritas em artefatos e sua execução é realizada de forma literal, com pouca ou nenhuma autonomia de interpretação pelo executor. Um exemplo dessa escola são as regras atribuídas em um programa de computador que não são flexíveis ou deixam espaço para que o agente realize qualquer alteração, restando a ele executar o que está prescrito naquele artefato. Já a outra escola, *overflowing*, aborda como o agente interpreta uma regra ou procedimento, abrindo campo para que o indivíduo analise e empregue determinada regra de acordo com suas capacidades cognitivas, sempre objetivando o resultado esperado.

D'Adderio (2008) também se baseia no trabalho de Tsoukas (1996) para trazer à tona o papel interpretativo do agente sobre as regras, pois de acordo com esse autor, as normas não atingem uma descrição fiel, detalhada o suficiente, do cenário no qual o agente está inserido.

Assim, portanto, sempre haverá lacunas para a interpretação e adequação da execução por parte do indivíduo. D’Addério (2008) demonstra esse modelo por meio do *Theoretical Framework* no qual, de um lado são prescritas as ações, e de outro a execução pelo agente, ou o efetivo desempenho da rotina. Para tanto, é fundamental compreender que a autora tomou como base o *framework* de MacKeznie (2006b) que conceitua graduações para as ações do agente. Em um extremo a execução é completamente prescrita e executada pelo agente sem nenhuma variação, ou seja, o agente acaba por subutilizar sua capacidade cognitiva de interpretação para seguir, fielmente, os passos indicados no artefato. Essa possibilidade praticamente elimina variações no resultado esperado, pois pretende controlar todas as variáveis da rotina, inclusive o que não é esperado que o agente faça. Já na outra ponta das graduações criadas pelo autor estão os agentes que interpretam, modificam e até mesmo descartam as prescrições constantes nos artefatos. Assim, a ação é muito menos vinculada à representação da rotina e muito mais próxima a como o agente entende ser a forma mais adequada de agir para se atingir o objetivo esperado, nem que para isso crie um artefato totalmente novo. Nessa esteira, D’Addério (2008) complementa seu *Theoretical Framework* com um modelo, fundamentalmente inspirado no trabalho de MacKenzie (2006b), para graduar a relação entre artefato e o desempenho do agente na execução da rotina.

Considerando esse cenário teórico, já explorado no Capítulo 2, esta pesquisa identificou como se dá a relação entre *(re)-framing* e *overflowing* nas rotinas entre Araucária Tech e o Banco Pinales. Inicialmente, na fase 1 da *fintech*, os artefatos não eram formais e, conseqüentemente, não existiam prescrições para a execução da rotina, portanto, dependiam das capacidades cognitivas dos agentes para desempenhar a aprovação de produtos e serviços. Nas entrevistas os executivos não identificaram quaisquer regras ou procedimentos, como roteiros pré-definidos, para que pudessem executar a rotina em estudo. Mesmo que alguns deles concordem que exista a necessidade de maior formalização, ou a criação de artefatos, visando eventuais oportunidades no futuro, que podem ser capturadas, suas ações não estão direcionadas pelos procedimentos.

Dessa forma, demonstrando esse efeito no *Theoretical Framework* de D’Addério (2008) e tendo por base sua categorização quanto à prescrição *versus* execução da rotina, demonstrada no Figura 3 e Figura 4, conclui-se que a Araucária Tech, em sua primeira fase, está baseada no extremo *generic performative* e, portanto, preponderantemente tendo suas rotinas executadas em consonância com a escola *overflowing*. Sob essa ótica a *fintech* possui poucos materiais prescritivos, entretanto considerando que os artefatos não se resumem a apenas normas e regulamentos, mas, também, às construções sociais e técnicas, relacionais e emergentes, na qual

humanos e não humanos mediam, influenciam e agem. Assim, a rotina é pouco, ou não é representada por artefatos formais. Conseqüentemente, por não haver materiais prescritivos que guiem as ações dos atores, a interpretação do contexto do que se deve fazer e como se deve fazer recai sobre a capacidade cognitiva do agente que executará a rotina, assim como observado por D'Addério (2018) e Feldman & Pentland (2003). Nesse espectro, como já citado no Capítulo 2, a pesquisa seguiu a abordagem ANT. As poucas evidências identificadas de artefatos estavam mais voltadas ao aspecto social e emergente do que para artefatos prescritivos, de tal forma que se constata que os executivos interpretam e agem ao seu modo buscando atender os objetivos da organização. Em dado momento, inclusive o CEO e conselheiros do Banco Pinale os incentiva a seguir exatamente nessa linha de atuação, reforçando o vínculo social e relacional na execução das rotinas.

Já a partir da fase 2 da análise, após a realização da auditoria e desenvolvimento das melhorias, a *fintech* passou por um processo normativo bastante intenso levantando, inclusive, questionamentos se esse seria o melhor caminho a se seguir, quando o assunto é uma *fintech*. Ainda que, inicialmente, o banco pretendesse tratar a Araucária Tech como um departamento, a ação de seus executivos demonstrando que as características essenciais de uma empresa de tecnologia é ser menos burocrática e possuir cadeia de decisão simplificada, com grande capacidade de aprendizado, adaptação e comunicação foi um contraponto sólido para que as empresas encontrassem outra solução, conceitos que encontram amparo teórico na pesquisa de Sullivan-Taylor & Branicki (2011). Entretanto os executivos também demonstraram preocupação em desenvolver uma organização que fosse capaz de capturar oportunidades futuras e se diferenciar das demais *fintechs* concorrentes. Dessa forma, os resultados das entrevistas corroboraram com os resultados obtidos por Goldstein et al (2019) e Haase & Eberl (2019) que afirmam que a evolução das rotinas é fundamental para perenizar as *fintechs* no mercado.

Nessa segunda fase, foram desenvolvidos dois artefatos centrais para o estudo da relação entre *overflowing* e *re-framing*: o Regimento da Comissão de Gestão, e o Regimento do Comitê Executivo. Ambos os artefatos são prescritivos e suficientemente detalhados de forma a instruir os agentes sobre o que, como, quando e de que forma se espera atingir os resultados propostos pela rotina em estudo. Os documentos também prescrevem o que não deve ser realizado, dessa forma, também, limitando não somente o que se fazer, mas também o que não se deve fazer. Ambos os documentos transmitem claramente as intenções da rotina e estão em linguagem muito simples e objetiva, o que favorece a compreensão por parte dos agentes. Não se identifica nenhuma intenção ambígua em suas prescrições. A comissão é complementar ao comitê e vice-

versa. Assim, um artefato está, umbilicalmente, ligado ao outro e cada qual é uma etapa da rotina de aprovação de produtos e serviços. Ao analisar a forma como esses artefatos foram construídos, por diferentes agentes de ambas as organizações trabalhando em conjunto, bem como seu resultado, pode-se afirmar que eles prescrevem, de forma clara, suas intenções e, conseqüentemente, se espera uma efetividade maior da nova rotina. Conceitos muito bem amparados nos artigos de Glaser (2017) e Bapuji et al (2012).

Assim, considerando que as organizações consensaram na criação dos artefatos, aqui em estudo, e realizando a análise comparativa com o *Theorical Framework* de D'Addério (2008), observa-se que a Araucária Tech, em sua segunda fase, aproxima-se da escola *framing*. Os artefatos pretendem que se tenha muito pouca adaptação ao que foi prescrito, de forma que a reprodução das rotinas seja, praticamente, automática. Em uma ponderação lógica, na fase 1, um novo agente entrante teria mais dificuldade de entender a rotina de aprovação, pois muitos dos artefatos não estavam codificados. Já na fase 2, um novo entrante terá pouca dificuldade em entender a rotina como um todo, suas obrigações, o que se espera e o que não se espera em termos de comportamento, pois tudo está detalhadamente codificado nos documentos nomeados de Regimento da Comissão e do Comitê Executivo.

Importante pontuar que não é um modelo autômato, que possa ser codificado em um software para que a rotina seja executada de forma perene e sem desvios. Mas, é uma rotina na qual os artefatos codificados passam a se relacionar de forma entremeada à execução da rotina. Portanto, analisando os graus de influência estabelecidos por D'Addério (2008), representados na Figura 4, não se caracteriza uma prescrição forte, que seja de reprodução automática como sequencias algorítmicas, mas sim possui uma *effective performativity*, pois, os artefatos passam a ter um efeito direto e prescritivo na execução da rotina, de forma que o agente não possua mais liberdade integral de interpretação e ação.

Resgatando ainda o caráter dual das rotinas, ostensivo e performativo, as duas escolas *framing* e *overflowing* também não são isoladas. Ambas possuem forte ligação e não se pode conceber uma sem que exista a outra. Para tal dilema, D'Addério (2008) demonstra a existência do *re-framing*, ou seja, na forma esquemática proposta pela autora, as rotinas como práticas possuem menor aderência nos artefatos prescritivos (*overflowing*) e, por outro lado, os artefatos prescritivos convergem para o desempenho mais estável da rotina (*framing*), como demonstrado na Figura 2. Como esse é um modelo dinâmico, as rotinas são dinamicamente desempenhadas por ciclos iterativos entre *framing* (convergência entre modelo e realidade) e *overflowing* (divergência entre modelo e realidade) e, portanto, resulta da coprodução de novos artefatos e/ou rotinas. Tal efeito é indicado no *Theorical Model* como *re-framing*. Ou seja, uma

nova visão que busca convergir o modelo e realidade, mas agregando o que a rotina como prática demonstra como resultados.

A pesquisa desse fenômeno, observado na Araucária Tech, demonstrou momentos distintos entre a fase 1 e a fase 2. Na primeira os agentes desempenhavam as rotinas com maior liberdade de ação pois o caráter ostensivo dos artefatos era menor. Já na segunda fase os artefatos são redesenhados e sua preponderância sobre as rotinas aumenta de forma que os aspectos ostensivos da rotina passam a restringir a agência dos atores, ou seja os atores perdem parte de sua liberdade de ação. Mas é importante apontar que não existe uma ou outra, ambas ocorrem em um sistema dinâmico, como ratificado nos estudos de D'Addério (2008, 2011), Feldman (2003, 2001) e Glaser (2017). Os executivos indicam que, inicialmente, os produtos e serviços eram aprovados e, ato contínuo, eram documentadas as decisões. Nesse ciclo, os artefatos eram criados para documentar a rotina realizada e, portanto, eram representações da prática da rotina. Já, após o início da segunda fase, baseada nos artefatos criados anteriormente, a execução da rotina, várias etapas deveriam ser cumpridas para que a rotina fosse executada até o seu final (aprovação ou rejeição da proposta). Assim, ao final da rotina, sua execução passou a ser muito mais próxima às representações previamente definidas na rotina. É certo que em ambas as fases o ciclo iterativo realimenta a prática fazendo com que novas formas de executar a rotina sejam aprendidas e documentadas, para que seja possível garantir a perenidade das ações.

O que diferencia a fase 1 da 2 é a quantidade e qualidade dos artefatos construídos em cada etapa. Na primeira os agentes não possuíam artefatos prescritivos para a execução da rotina e seu desempenho, portanto, também não gerava nenhum outro artefato prescritivo que pudesse servir como guia para novos entrantes. Dessa forma, o conhecimento sobre como desempenhar a rotina baseava-se do cognitivo dos agentes. A segunda fase altera esse contexto trazendo dois artefatos bastante completos, que são os regimentos da comissão e do comitê. A partir desse momento, as regras sobre o que e como fazer passam a ser prescritas, e o aprendizado que os agentes desenvolvem para alterar a forma de desempenhar o que previamente está prescrito no artefato deve gerar alterações formais nesses documentos.

Um exemplo do *re-framing* é o Regimento da Comissão e do Comitê prescrever que todas as decisões tomadas necessitem ser revistas depois de certo tempo para confrontar entre o que era previsto e o que foi desempenhado. Tal definição enfatiza os resultados para que sejam revistos e novos aprendizados, de sucesso ou insucesso, possam ser devidamente codificados. Lançando mão novamente do exemplo de um novo agente: é pouco provável que ele repita um erro que já foi executado e devidamente documentado para que não volte a

ocorrer. E no outro sentido, com uma base sólida de documentação produzida a partir do desempenho (*overflowing*) da rotina, a nova execução da rotina será baseada em um artefato que foi enriquecido (*re-framing*) com o objetivo de trazer maior previsibilidade nos resultados esperados.

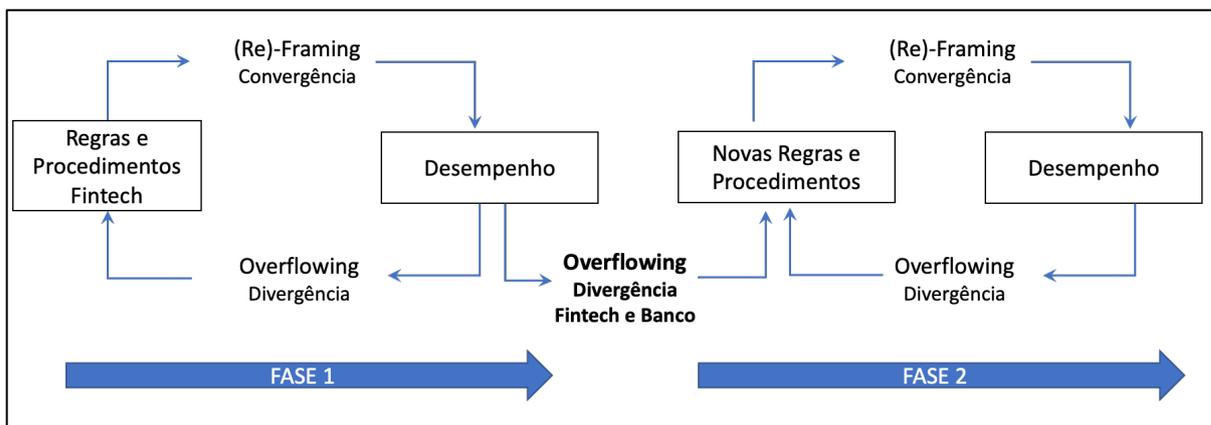
O objetivo geral desta dissertação foi reavaliar os achados propostos pela pesquisadora Luciana D'Addério, em seu artigo "*The performative of routines: Theorizing the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics*" publicado pela Science Direct em 2008. Diante das evidências apuradas nas entrevistas com os executivos e nos artefatos colhidos, foi possível identificar a relação entre *overflowing* e *re-framing* tal qual proposto pela pesquisadora. Entretanto, a pesquisa da autora foi realizada em uma empresa de software, em que o campo de estudo foi uma determinada rotina (*software freezing*) que não sofreu influência externa e direta tal qual a ação do Banco Pinales sobre a Araucária Tech. Então, de forma complementar aos achados de D'Addério, a presente pesquisa desvendou como os artefatos e rotinas iteragem e se desenvolvem após o início de uma nova parceria estratégica com uma empresa madura e com rotinas evoluídas e estáveis. A influência das rotinas do incumbente pode ameaçar o desempenho da *fintech*, caso não seja realizado de forma planejada e participativa. Tal ponto de estudo será mais bem abordado no próximo capítulo.

Com base no *Theoretical Framework* idealizado por D'Addério (2008) foi possível trazer luz ao fenômeno da relação entre (*re-*)*framing* e *overflowing* em uma *fintech* que recebeu aporte de CVC por um banco tradicional do mercado brasileiro. Um ponto que pode ser adicionado às conclusões obtidas pela pesquisadora é a influência de novos artefatos na dinâmica de seu modelo teórico. Sua pesquisa foi realizada em uma empresa que possuía uma rotina estável e consolidada e, portanto, não sofreu interferência externas. Já a *Fintech* pesquisada nesta dissertação foi submetida a novas regras, protocolos e governança do investidor que aportou conhecimento e proveu um cenário propício, mas desafiador, para a evolução dos artefatos e rotinas. Segundo Becker (2004), as rotinas minimizam conflitos, possibilitam a racionalização dos recursos cognitivos (Betsch, Fiedler & Brinkmann, 1998), reduzem incertezas (Becker, 2004), são fonte de estabilidade para as organizações, pois criam um padrão de desempenho conhecido, possibilitando planejar e prever resultados futuros (Becker, 2004), mesmo que sejam alteradas, modificadas e aperfeiçoadas ao longo do tempo (Feldman & Pentland, 2003), e são definidas por Winter e Nelson (1982) e Becker (2004). Assim, rotinas são complexos sistemas interdependentes de atores, artefatos e demais rotinas de uma organização. Nesse sentido, a evolução da rotina e dos artefatos pesquisados nesta dissertação poderia não ter ocorrido caso dependesse exclusivamente de sua evolução orgânica. Portanto, de forma a somar

conhecimento aos estudos de D’Addério (2008), a presente pesquisa traz uma nova possibilidade para a abordagem do estudo das rotinas e artefatos, qual seja, a influência do incumbente sobre a empresa investida.

Nesse sentido, a presente dissertação destaca-se por abrir mais uma possibilidade de análise das rotinas que sofrem tal influência. O *framework* (Figura 11) exemplifica de que forma a evolução dos artefatos influenciam na evolução das rotinas da *fintech*, ainda sob a ótica do *Theoretical Framework*, D’Addério (2008).

Figura 11 - Intervenção no *Theoretical Framework* de D’Addério



Fonte: Adaptado de *The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics*, de D’Adderio, 2008.

O campo de pesquisa foi influenciado pela necessidade, indicada pela auditoria, de gerar documentos e rotinas formais. As fases 1 e 2 são divididas pela inserção de dois novos artefatos (Regimentos da Comissão e do Comitê). Os novos artefatos não descrevem as rotinas da fase 1, mas prescrevem as novas regras e procedimentos a serem realizadas na fase 2. Portanto, esses novos artefatos não podem ser considerados o *re-framing* da fase 1, pois nele existem novas características que não são oriundas do desempenho da rotina naquela fase. E nem foram alterações realizadas pelos agentes que desempenham a rotina. As mudanças implantadas foram realizadas de acordo com a melhor conveniência entre o banco e a *fintech*, de forma a não ser demasiadamente burocrática para preservar a necessidade de agilidade da Araucária Tech. Assim, como identificado na Figura 11, existe um momento que marca o início da evolução da rotina que é exatamente a própria evolução dos artefatos. A partir desse momento, a rotina passa a ser desempenhada como um guia, com prescrições, e as alterações e revisões realizadas pelos agentes também devem ser documentadas para garantir a perpetuidade da rotina.

Assim, de uma rotina sem artefatos formais na fase 1 a *fintech* passou a contar com artefatos formais que prescrevem a execução e alteração da rotina de forma a garantir maior segurança e longevidade. Com isso, então, a evolução dos artefatos tal como descrito no Quadro 7, desencadeou também a evolução da própria rotina. Na fase 1, conforme demonstrado na Figura 7, a rotina possuía 4 etapas distintas. A partir da evolução dos artefatos a rotina passou a contar com 6 etapas distintas, que foram referenciadas na Figura 10.

Durante a pesquisa de campo constatou-se que o Banco Pinales pretendia praticamente absorver a *fintech* como um departamento. Importante também destacar que esse movimento não contava com o apoio do CEO do banco, mas devido a rotinas muito bem edificadas ao longo dos anos, a mensagem da liderança do banco quase não foi capaz de deter esse movimento. Também como resultado do esforço dos executivos da *fintech*, tal movimento pode ser transformado em algo mais vantajoso para a Araucária Tech, podendo obter o melhor das estruturas de apoio do banco sem perder grande parte de sua característica inovadora, flexível e arrojada.

Para que esse movimento fosse concluído, foram fabricados artefatos, como explicado anteriormente, para guiar os agentes na execução da rotina de aprovação de produtos e serviços. E é justamente nesse ponto que a presente pesquisa nos brinda com uma nova possibilidade de análise: a prerrogativa da incumbente de ditar novas regras influencia na evolução das rotinas da *fintech*, sob a ótica do *Theoretical Framework*, D'Addério (2008)? A resposta direta é sim, a influência existe, pois o banco, após a realização da auditoria que marca o início da fase 2, exerceu essa prerrogativa e demandou alterações que deveriam ser executadas pela *fintech*.

D'Addério (2008) demonstra, nos resultados de sua pesquisa, que os artefatos podem reduzir a influência dos agentes sobre a rotina, trazendo maior estabilidade e interconectando-a à rede de relacionamentos da organização resultando numa estabilidade ainda maior. E, ao Banco Pinales demandar a evolução dos artefatos da *fintech*, com a constituição dos dois documentos-guia (Regimento da Comissão e do Comitê Executivo) trouxe para a rotina menor capacidade de os agentes influenciarem sua execução. Isso, pois, a partir desse momento suas ações passaram a ser prescritas nos novos artefatos, de forma a reduzir sua autonomia sob a forma com que desempenham a rotina. Com isso o desempenho da rotina passou a ser mais próximo ao que consta prescrito nos artefatos, e de acordo com os autores MacKenzie (2006b) e D'Addério (2008), utilizando seus *frameworks* demonstrados nas Figuras 3 e 4, os artefatos passam a ser a representação da rotina. Ou seja, os artefatos possuem grande similaridade com a forma com que a rotina é desempenhada.

Mas, para melhor compreensão desse impacto na *fintech* é necessário recorrer a Parmigiani e Hwoard-Grenville (2011) e Zollo e Winter (2002) que definem que as rotinas interorganizacionais são padrões repetitivos, estáveis e frequentes de interações desenvolvidos entre parceiros. Assim, o movimento da *fintech* de desenvolver uma nova rotina para aprovação de produtos e serviços, de forma colaborativa, com os diferentes departamentos do banco, demonstra o genuíno esforço de dar início a essas rotinas de colaboração entre as empresas. Mas, para que seja possível a análise de como isso ocorre e de que forma isso influencia, ou até mesmo modifica, o *Theoretical Framework* de D'Addério (2008) é necessário rever o ciclo do *re-framing*.

De acordo com esse contexto, as novas definições de ação propostas pelo banco foram codificadas em dois novos artefatos que, até então, não existiam na *fintech*. Assim, em uma linha do tempo, até determinado momento não existia tais artefatos, mas o modelo dinâmico de *framing* e *overflowing* era perfeitamente aplicável.

Seguindo a linha do tempo, em determinado instante, foi necessária a entrada de novos artefatos, muito consistentes, com deveres, obrigações, restrições e muitas outras prescrições. Então, a partir desse momento, inicia-se a fase 2, mas sem que as ações ainda tenham sido executadas. Portanto, cria-se um momento na *fintech* em que a rotina anterior precisa ser substituída por uma nova rotina que os agentes ainda não puderam desempenhar. Essa preocupação por parte dos executivos da *fintech* ficou bastante clara quando, nas entrevistas, disseram que existia o risco de a organização ser engessada pelas novas diretrizes, que o time do market poderia ser aumentado fazendo com que a empresa perdesse oportunidades de novos negócios.

Mas, novamente recorrendo a Parmigiani e Hwoard-Grenville (2011) e Zollo e Winter (2002), a nova rotina não foi simplesmente criada no banco e imposta para a *fintech*. Na elaboração dos novos artefatos houve a participação de integrantes de ambas as organizações e foram analisadas duas possibilidades diferentes, uma com mais autonomia da *fintech* e outra com mais autonomia do banco. Portanto, ao invés de ser algo imposto pelo banco, foi algo desenvolvido entre parceiros em um acordo tácito de cooperação. Esse foi um processo pelo qual conhecimento foi transferido entre ambas as empresas.

De acordo com Cohen & Levinthal (1990), quando a empresa receptora possui prévio conhecimento sobre o que será transferido, as chances de sucesso aumentam, e como a *fintech* possuía muita clareza em como executar a rotina, pelo viés do *overflowing*, ou seja, a rotina na prática, o desenvolvimento de um novo artefato para criar repositórios de memória corporativa e garantir estabilidade e segurança para as rotinas (*framing*) foi realizado com relativo sucesso.

8 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS

Durante a realização da pesquisa de campo chamou atenção a percepção dos executivos da Araucária Tech de que o Banco Pinales não tem interesse sobre o conhecimento gerado na *fintech*. O *Respondente 10*, lamentando o fato de que o banco não demonstra preocupação em aprender com o conhecimento acumulado na *fintech*, foi enfático afirmando que:

“Não existe nenhum processo estruturado para troca de conhecimento entre o Banco e fintech, o que é uma pena. Nada do que foi adquirido de legado das fintechs⁸ foi aproveitado, e o Banco sequer demonstrou interesse em conhecer.”

O *Respondente 04* ao ser questionado sobre o interesse do Banco Pinales em absorver o conhecimento gerado pela *fintech* responde:

“Sendo bastante transparente com você, não sei o quanto a gente vai ter isso, até porque tem poucas áreas que fazem essa interface com o Banco. Eu tenho a área de operações do Respondente 07 que tem contato com as outras e tal. O Respondente 06 talvez...”

O *Respondente 07*, que naturalmente possui mais contato com as demais áreas de suporte, tem o seguinte entendimento:

“Olha, do que eu tenho, do que eu já tive de contatos até agora e um pouco do que eu sinto, minha percepção é muito do perfil da pessoa que está na outra cadeira. O que eu vivi um pouco, não tem top down falando vocês têm que absorver, né? Acaba que depende muito do interlocutor que está tendo com a gente. Tem vários interlocutores que sim, tem interesse, que querem participar do nosso dia a dia, querem entender por que que a gente faz XYZ, porque que a gente conseguiu fazer isso, ou porque que não, né? E tem outros que não, que é simplesmente: ah eu tenho que fazer isso? É isso que você quer? Tem que fazer assim? Então eu vou fazer assim. Então a gente ainda está muito... Primeiro: não é algo top down, não é realmente uma estratégia do banco querer absorver o que a gente está fazendo de diferente ainda, então a gente depende muito ainda do interlocutor ter um interesse de saber o que estamos fazendo.”

Um achado dessa pesquisa foi a desvalorização do Banco Pinales quanto ao conhecimento gerado pela Araucária Tech. O conhecimento é um dos recursos mais

⁸ O CCO faz referências as duas *fintechs* adquiridas pela *fintech* pesquisada.

importantes de uma organização, e, portanto, uma oportunidade para identificar, transferir e internalizar conhecimento externo (Mazloomi Khamseh Hamid & Jolly Dominique R., 2008). Esse movimento entre as organizações minimiza riscos, incertezas e custos, alocando recursos de forma mais eficiente, possibilitando acesso dos parceiros a novos mercados e recursos, incrementando o portfólio de produtos e serviços (Milagres & Burcharth, 2019).

Chen *et al.* (2019) consideram as *fintechs* uma importante fonte de conhecimento para as grandes corporações financeiras, que buscam transferir e absorver esse conhecimento por meio das interações com o mercado (Mazloomi Khamseh Hamid & Jolly Dominique R., 2008). Quando organizações combinam seus conhecimentos, geram inovação (Fileri Raffaele & Algezau Salma, 2014), portanto, absorver esse conhecimento externo é fundamental para alavancar a capacidade de inovação de uma empresa (Cohen & Levinthal, 1990; Howard *et al.*, 2016). Nesse sentido, a transferência de conhecimento por meio das alianças estratégicas é considerada uma importante fonte de inovação (Fileri Raffaele & Algezau Salma, 2014; Howard *et al.*, 2016).

A transferência de conhecimento entre organizações é definida como o processo pelo qual, de forma propositada, as organizações aprendem umas com as outras e desenvolvem vantagens competitivas (Milagres & Burcharth, 2019). Por outro lado, é considerado um dos desafios mais complexos enfrentados pelos gestores (Mazloomi Khamseh Hamid & Jolly Dominique R., 2008).

Winter e Nelson (1982) apontam que as rotinas são o estoque de conhecimento de uma organização. Elas, portanto, possuem grande importância para a transferência de conhecimento, mas, por outro lado, podem se transformar em um obstáculo nesse processo (Xi *et al.*, 2020). Organizações receptoras do conhecimento podem ter rotinas defasadas e inúteis, o que pode afetar a compatibilidade entre emissor e receptor (Wang Xiangyang *et al.*, 2017). Outros aspectos como cultura, valores e propósitos geram contextos diferentes nas organizações e podem ser um obstáculo para a transferência do conhecimento, pois tendem a gerar conflitos entre o emissor e o receptor (Wang Xiangyang *et al.*, 2017). Sobre esse aspecto, Xi *et al.* (2020) apontam que as empresas receptoras, que possuem rotinas desatualizadas ou rígidas demais, necessitam desaprender ou substituir suas rotinas por outras que viabilizem a transferência de conhecimento. Para isto, os líderes, envolvidos no processo, precisam ser encorajados a criar um ambiente propício que favoreça esse processo entre as organizações (Xi *et al.*, 2020).

As interações sociais entre os parceiros também são um ponto fundamental para a transferência de conhecimento, principalmente quando a aliança envolve uma organização que já conta com experiência nesse campo e possui, portanto, rotinas consistentes e aperfeiçoadas

para a transferência de conhecimento (Howard *et al.*, 2016). Cohen (1990) observa que, quando a empresa receptora possui prévio conhecimento, ou capacidade de absorção, sobre o que será transferido, as chances de sucesso nesse processo aumentam (Cohen & Levinthal, 1990). Por outro lado, as novas empresas que não possuem rotinas bem estabelecidas, podem ter a oportunidade de aprender rotinas essenciais por meio da interação social com um parceiro mais experiente (Howard *et al.*, 2016), que originalmente é o receptor (Battistella, 2015). Essas oportunidades podem ocorrer, principalmente, nas seguintes áreas de conhecimento: desenvolvimento de produtos, vendas, distribuição e até mesmo para o gerenciamento da própria aliança (Howard *et al.*, 2016).

Assim, considerado o breve conceitual teórico sobre o tema transferência de conhecimento, a hipótese mais provável seria de que o Banco Pinales estivesse ávido por internalizar os conhecimentos criados na Araucária Tech. Entretanto, de acordo com os resultados obtidos com a pesquisa essa não é a percepção dos executivos da *fintech*. Vários podem ser os fatores para tal fenômeno, tal qual preconizam os autores Wang Xiangyang (2017) e Xi (2020), mas sem uma pesquisa dedicada a esse tema não é possível afirmar a causa pela qual o Banco Pinales, mesmo realizando o investimento e tendo acesso direto à Araucária Tech, não demonstra tal interesse.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve por objetivo reavaliar os achados propostos pela pesquisadora Luciana D’Adderio, em seu artigo “*The performative of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics*” publicado em 2008. Em especial a aplicação de seu *Theoretical Framework* entre uma Instituição Financeira que aportou capital, por meio do CVC, em uma *fintech* desenvolvendo uma rotina interorganizacional específica para a aprovação e revisão de produtos e serviços. Como objetivos específicos a serem atingidos com este estudo estão: análise da evolução das rotinas entre as empresas; análise da evolução dos artefatos; e, por fim, como se dá a relação entre (*re-*) *framing* e *overflowing* na rotina entre as empresas. A ótica de análise se deu a partir da *fintech* e sua relação com a instituição financeira.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas, coleta e análise de documentos na *fintech* que produziram diversos *insights* a respeito do tema pesquisado. Também foi possível documentar o fenômeno de *framing* e *overflowing* tal como a pesquisadora Luciana D’Adderio identificou em seu artigo de 2008.

Na análise dos dados desta pesquisa foi possível constatar, adicionalmente ao trabalho da pesquisadora, o efeito provocado pela instituição financeira, investidora por meio do CVC, nas rotinas da *fintech* a partir a inserção de novos artefatos. De forma bastante evidente, tal processo se deu após a realização de uma auditoria, por parte da instituição financeira, na *fintech*. Essa intervenção possibilitou trazer à luz as diferenças existentes entre os artefatos de ambas as empresas, e, conseqüentemente, como a rotina de aprovação e revisão de produtos e serviços era desempenhada na *fintech*. Inicialmente, a rotina em estudo era desempenhada com poucos artefatos prescritivos, sendo preponderante o papel cognitivo do agente para que a rotina fosse realizada. Portanto, ao analisar essa primeira fase sob a ótica do *Theoretical Framework* de D’Adderio (2008), constatou-se que a *fintech* atuava de acordo com a escola *overflowing*. Sob essa mesma ótica, a fase posterior à auditoria caracteriza-se pela construção de artefatos prescritivos bastante detalhados que conduzem o agente a desempenhá-los tal como descritos. Sempre importante considerar que ambas as escolas interagem entre si.

O que foi constatado, reafirmando os achados de D’Adderio (2008), é que na primeira fase o agente possuía liberdade para desempenhar a rotina da forma como melhor compreendia e objetivando o resultado esperado. Também foi possível constatar evidências da existência de artefatos para registrar o processo decisório. Ou seja, os artefatos eram utilizados para

evidenciar as ações tomadas pelo agente, o que reforça a *fintech* estar baseada na escola *overflowing*, nesse primeiro momento. Já a partir da auditoria foram criados artefatos (Regimentos Internos) que prescrevem o que o agente deve fazer para que a rotina de aprovação de produtos e serviços seja realizada. Assim, a liberdade de ação do agente passa a ser delimitada pelos artefatos, tanto no que se fazer, como também no que não se fazer. Tal movimento transforma a rotina em estudo e coloca a *fintech* em alinhamento com a escola *framing*, que é prescritiva, em essência.

Tal processo foi evolutivo e marcado pela intervenção do banco, por meio de sua auditoria, o que delimitou o estudo em duas fases. Tanto a evolução dos artefatos, quanto a forma com que os executivos percebem a existência de uma nova forma de desempenhar a rotina foram evidenciados. Importante destacar a preocupação dos executivos com os novos artefatos, com a possibilidade desse novo modelo alterar a dinâmica de uma *fintech* que deve ser ágil e com cadeia decisória simplificada.

Além dos objetivos específicos da pesquisa, também foi identificado um objeto de interesse adicional que é a transferência de conhecimento entre as empresas. Embora o investimento de uma empresa, realizado por meio do CVC, tenha como um dos objetivos receber conhecimentos da empresa investida, não foi esse o cenário constatado na presente pesquisa. Os executivos da *fintech* evidenciaram que o banco não demonstrou interesse em absorver os conhecimentos gerados pela *fintech* e tão pouco vislumbram possibilidade de isso vir a ocorrer no futuro. Assim, contrapondo-se ao breve Referencial Teórico sobre transferência de conhecimentos adicionado nesta dissertação, esse é um fato que merece maior pesquisa para entender seus motivadores.

REFERÊNCIAS

- Artefato* | *Michaelis On-line*. ([s.d.]). Recuperado 9 de fevereiro de 2021, de <https://michaelis.uol.com.br/palavra/eMpX/artefato/>
- Ashforth, B. E., & Fried, Y. (1988). The Mindlessness of Organizational Behaviors. *Human Relations*, 41(4), 305–329. <https://doi.org/10.1177/001872678804100403>
- Bapuji, H., Hora, M., & Saeed, A. M. (2012). Intentions, Intermediaries, and Interaction: Examining the Emergence of Routines. *Journal of Management Studies (John Wiley & Sons, Inc.)*, 49(8), 1586–1607. Business Source Ultimate.
- Battistella, C. (2015). *Inter-organisational technology/knowledge transfer: A framework from critical literature review*. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9418-7>
- Becker, M. C. (2004). Organizational routines: A review of the literature. *Industrial & Corporate Change*, 13(4), 643–677. Business Source Ultimate.
- Berger, A. N., Demsetz, R. S., & Strahan, P. E. (1999). The consolidation of the financial services industry: Causes, consequences, and implications for the future. *Journal of Banking & Finance*, 23(2–4), 135–194. Business Source Ultimate.
- Betsch, T., Fiedler, K., & Brinkmann, J. (1998). Behavioral routines in decision making: The effects of novelty in task presentation and time pressure on routine maintenance and deviation. *European Journal of Social Psychology*, 28(6), 861–878. Academic Search Premier.
- Caliskan, K., Callon, M., ISSN: 0308-5147; EISSN: 1469-5766; *Economy and Society*; <https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-00480945>; *Economy and Society*, Taylor & Francis (Routledge), 2010, & 39 (1). (2010). Economization, part 2: Research programme for the study of markets. ISSN: 0308-5147. BASE. <https://doi.org/10.1080/03085140903424519>
- Chen, M. A., Wu, Q., & Yang, B. (2019). How Valuable Is FinTech Innovation? *Review of Financial Studies*, 32(5), 2062–2106. Business Source Ultimate.
- Chesbrough, H. W. (2002). Making Sense of Corporate Venture Capital. *Harvard Business Review*, 80(3), 90–99. Business Source Ultimate.

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. Business Source Ultimate.
- D’Adderio, L. (2008). The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics. *Research Policy*, 37(5), 769–789. Business Source Ultimate.
- D’adderio, L. (2011). Artifacts at the centre of routines: Performing the material turn in routines theory. *Journal of Institutional Economics*, 7(2), 197. Complementary Index.
- Dushnitsky, G., & Lenox, M. J. (2005). When do incumbents learn from entrepreneurial ventures? Corporate venture capital and investing firm innovation rates. *Research Policy*, 34(5), 615–639. Business Source Ultimate.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. Business Source Ultimate.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11(6), 611–629. Business Source Ultimate.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), 1240–1253. bsu.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118. Business Source Ultimate.
- Filieri Raffaele & Algezau Salma. (2014). Structural social capital and innovation. Is knowledge transfer the missing link? *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 728–757. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2013-0329>
- Fintech: The Next Phase of Fintech Evolution*. (2020). Deloitte United States. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/the-next-phase-of-fintech-evolution.html>
- Friedman, S., & Eckenrode, J. (2017). *Fintech by the numbers*. 24.
- Gil, Antonio Carlos. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a edição). Editora Atlas.

- Glaser, V. L. (2017). Design performances: how organizations inscribe artifacts to change routines. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2126–2154. Business Source Ultimate.
- Goldstein, I., Jiang, W., & Karolyi, G. A. (2019). To FinTech and Beyond. *Review of Financial Studies*, 32(5), 1647–1661. Business Source Ultimate.
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265. Business Source Ultimate.
- Haase, A., & Eberl, P. (2019). The Challenges of Routinizing for Building Resilient Startups. *Journal of Small Business Management*, 57, 579–597. Business Source Ultimate.
- Haddad, C., & Hornuf, L. (2019). The emergence of the global fintech market: Economic and technological determinants. *Small Business Economics*, 53(1), 81–105. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9991-x>
- Howard, M., Steensma, H. K., Lyles, M., & Dhanaraj, C. (2016). Learning to collaborate through collaboration: How allying with expert firms influences collaborative innovation within novice firms. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2092–2103. <https://doi.org/10.1002/smj.2424>
- Knott, A. M., & McKelvey, B. (1999). Nirvana efficiency: A comparative test of residual clims and routines. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 38(4), 365. Business Source Ultimate.
- Marconi, M de A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5a. Edição). Atlas.
- Mazloomi Khamseh Hamid & Jolly Dominique R. (2008). Knowledge transfer in alliances: Determinant factors. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 37–50. <https://doi.org/10.1108/13673270810852377>
- Milagres, R., & Burcharth, A. (2019). Knowledge transfer in interorganizational partnerships: What do we know? *Business Process Management Journal*, 25(1), 27–68. bsu.
- Parmigiani, A., & Howard-Grenville, J. (2011). Routines Revisited: Exploring the Capabilities and Practice Perspectives. *Academy of Management Annals*, 5(1), 413–453. bsu.

- Pathirana, Y. L., Jayatilake, L. V. K., & Abeyssekera, R. (2020). Case Study Research Design for Exploration of Organizational Culture Towards Corporate Performance. *Review of International Comparative Management / Revista de Management Comparat International*, 21(3), 361–372. Business Source Ultimate.
- Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial & Corporate Change*, 14(5), 793–815. Business Source Ultimate.
- Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2008). Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. *Information & Organization*, 18(4), 235–250. Business Source Ultimate.
- Pentland, B. T., & Hærem, T. (2015). Organizational Routines as Patterns of Action: Implications for Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 465–487. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111412>
- Philippon, T. (2017). L'opportunité de la fintech. *The FinTech Opportunity.*, 127, 173–205. Business Source Ultimate.
- Schumpeter. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. George Allen & Unwin (Publishers) Ltd 1976.
- Sidney G. Winter & Richard R. Nelson. (1982). An evolutionary theory of economic change. *Journal of Economic Literature*, 20(4), 1663–1663. Business Source Ultimate.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Artmed. (2a Edição). Artmed.
- Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49, 5565–5579. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563837>
- Thakor, A. V. (2020). Fintech and banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation*, 41, N.PAG-N.PAG. Business Source Ultimate.
- Tsang, E. W. K. (2014). Generalizing from Research Findings: The Merits of Case Studies. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 369–383. Business Source Ultimate.

- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 17, 11–25. Business Source Ultimate.
- Wang Xiangyang, Xi Yujuan, Xie Jingsi, & Zhao Yingxin. (2017). Organizational unlearning and knowledge transfer in cross-border M&A: the roles of routine and knowledge compatibility. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1580–1595. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0091>
- Xi, Y., Wang, X., & Zhu, Y. (2020). Organizational unlearning and knowledge transfer in cross-border M&As: The mediating role of knowledge integration from a routine-based view. *Journal of Knowledge Management*, 24(4), 841–860. Business Source Ultimate.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. (5a. ed). Bookman Editora.
- Yin, R. K., R. K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge*, 3(1), 97–114. <https://doi.org/10.1177/107554708100300106>
- Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. (2002). Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*, 13(6), 701–713. Business Source Ultimate.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. Business Source Ultimate.