

2 Referencial teórico

Este capítulo visa a apresentar um conteúdo teórico presente na literatura acadêmica que suporte as análises qualitativas realizadas nesta pesquisa e está organizado em duas seções.

A seção 2.1 sobre Competências aborda, primeiramente, o tema amplo de competências em relação à sua evolução teórica e os enfoques da prática empresarial.

Em seguida, a seção 2.2 apresenta especificamente o fenômeno das Competências Coletivas.

A seção 2.3 sobre Rotinas Organizacionais apresenta um pouco de abordagem histórica sobre o tema e busca explicar a corrente de estudo sobre a perspectiva da prática das rotinas. Em seguida, destaca-se o papel do desempenho das rotinas organizacionais em termos de criação, manutenção e modificação das mesmas. Por fim, é explicada a questão dos instrumentos físicos e recursos utilizados e aborda-se o papel das rotinas organizacionais como possíveis fontes de aprendizagens e repositórios de conhecimento organizacional.

2.1.

O campo de estudos sobre competências perante a prática organizacional

A noção de competências evoluiu e, por isso, ser competente no trabalho em pleno século XXI é diferente do que era em 1950 ou em 1970. Segundo Le Boterf (2014), essa questão não é apenas teórica, pois cabe ao comando das organizações uma decisão sobre investir tempo e recursos em uma Gestão de Competências. Afinal, não basta estabelecer repositórios de competências na empresa, mas, sim, mudar as práticas de gerenciamento, de uma forma que seja bem-compreendida.

Segundo Fleury & Fleury (2001), os estudos sobre o tema das competências tiveram o seu marco inicial na década de 70, nos Estados Unidos, com o psicólogo McClelland que, de certa forma, inseriu o debate sobre as competências tanto na área da Psicologia como na Administração. McClelland conceituou competência

como uma capacidade superior de um indivíduo para executar uma tarefa em uma determinada situação (FLEURY & FLEURY, 2001). Na década seguinte, Boyatzis (2008) também marcou essa fase introdutória com estudos sobre as competências gerenciais.

Boyatzis (1982, *apud* BOYATZIS, 2008) menciona que o conceito de competência tem bases na teoria da *performance*, pela qual o desempenho do indivíduo é maximizada quando as suas capacidades ou talento são consistentes com a necessidade do trabalho e do ambiente organizacional.

De acordo com a perspectiva originada nos anos 70-80, Fleury & Fleury (2001) ressaltam que as competências são conceituadas como um conjunto de capacidades humanas (conhecimentos, habilidades e atitudes) que explicam um desempenho superior. Também nesse sentido, a literatura francesa buscava a relação entre os saberes – saber agir com relação ao emprego e às competências.

Em uma abordagem mais recente, Boyatzis (2008) mantém o foco na perspectiva de recursos humanos voltada para o indivíduo e estuda o fenômeno da competência como capacidade ou habilidade relacionada a um conjunto de comportamentos, que são entendidos como manifestações de intenções.

No campo da gestão de pessoas, as empresas podem buscar promover e criar condições favoráveis para o desenvolvimento de competências individuais, pois, segundo Zarifian (2012), há uma questão de motivação e automobilização para as competências, uma vez que essas não podem ser impostas ou prescritas. De forma semelhante, Boyatzis (2008) menciona que, pela abordagem comportamental, o domínio do talento humano pode ser desenvolvido em adultos.

Diante da evolução do contexto das situações de trabalho, Le Boterf (2003) discorre sobre o foco no grupo de pessoas e ressalta o desafio das empresas para o desenvolvimento da competência coletiva das equipes em prol do desempenho e competitividade organizacional. Le Boterf (2014) também sugere que as empresas tenham equipes polivalentes, com margem de autonomia e que possam se auto-organizar.

Ruas *et al.* (2010) apontam sobre a noção de competência na área de Gestão de Pessoas ligadas à seleção, avaliação e remuneração dos trabalhadores e sugerem o começo de uma atenção para as competências em um enfoque mais estratégico. Nesse sentido, há uma tendência para uma abordagem conjunta dos subtemas das competências individuais e das competências organizacionais, sendo

que, embora boa parte dos estudos alegue a existência de ambas, ainda há a questão sobre a forma como esses subtemas se articulam. No lado da literatura brasileira, há um número reduzido de estudos sobre o tema de gestão por competências e surge uma tímida perspectiva voltada para capacidades organizacionais e interorganizacionais.

Assim sendo, o tema das competências apresenta algumas complexidades para a compreensão de suas abordagens conceituais. Nos debates acadêmicos e no cenário empresarial, essa temática desmembra-se em, pelo menos, dois campos de estudo: o da gestão de pessoas e o da gestão estratégica. Ou seja, o estudo das competências abrange duas instâncias principais: o nível das pessoas e o nível das organizações (FLEURY & FLEURY, 2001; SILVA, 2012).

De forma semelhante, Pauvers & Schieb-Bienfait (2011) explicam que o tema das competências é abordado por dois campos de estudos diferentes:

“A administração estratégica interessa-se pela gestão estratégica das competências organizacionais (nível macro), ao passo que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) privilegia a gestão das competências individuais (nível micro) e, em menor medida, coletivas (nível intermediário)”

Bonotto & Bittencourt (2006) também acenam que as acepções das competências individuais e competências organizacionais abrem uma lacuna teórica sobre a compreensão da forma como estes fenômenos se articulam. Assim, realizam um estudo de caso para evidenciar elementos das competências coletivas, cuja compreensão é apontada como uma forma de contribuir com esta lacuna.

2.2. Competências coletivas

Os estudos sobre o fenômeno das Competências Coletivas tiveram início nos anos 90 e se difundiram a partir da década seguinte. No entanto, a sua conceituação ainda se encontra em apropriação na academia, tendo em vista que coexistem várias concepções sobre as competências coletivas e continuam sendo desenvolvidos trabalhos teóricos e empíricos sobre os aspectos coletivos em relação ao desempenho (MICHAUX, 2011).

As competências coletivas são estudadas pelo campo da gestão estratégica e, também, pelo campo da gestão de pessoas (SILVA, 2012). Desta forma, Pauvers & Schieb-Bienfait (2011) esclarecem que a administração estratégica tem foco em questões de competitividade e tem interesse na forma como os processos internos da empresa criam valor diante de mecanismos de mercado, ao passo que o campo da gestão de pessoas recobre a competência coletiva com foco nas relações intragrupo e intergrupo.

Le Boterf (2014) menciona que “a competência organizacional é formada por um *mix* de saberes, por competências individuais e por diversos recursos. Ela [competência coletiva] resulta, então, também, da combinação e da sinergia entre as competências individuais”. De tal modo, o autor observa que é provável que as empresas busquem o desenvolvimento de suas competências coletivas e não se preocupem apenas com as competências individuais.

Todavia, as competências coletivas podem ter elementos diferentes para o nível organizacional e para o nível de grupos. Desse modo, Silva (2012) cita que, para compreender as competências coletivas em grupos, é preciso identificar o contexto em que as equipes atuam, assim como suas práticas, como cooperam, como interagem, como se comunicam, o estilo de gestão e, inclusive, atributos de competências coletivas em grupos.

Pode-se considerar que há espaço para estudos acadêmicos sobre as competências com foco nas equipes, pois, segundo Le Boterf (2003), no âmbito das organizações, as competências coletivas em grupos de trabalho são uma preocupação crescente entre os gerentes. Da mesma forma, as empresas que buscam a eficácia coletiva, melhorias de desempenho e de competitividade têm o desafio de desenvolver as competências na forma coletiva e não apenas na forma individualizada.

As competências coletivas não se constituem sem uma visão conjunta de relações mútuas, assim como não são obtidas a partir de uma simples soma de competências individuais (LE BOTERF 2003; ZARIFIAN 2001). Nesse sentido, Le Boterf (2003) destaca a cooperação tendo em vista que um *saber cooperar* dos membros da equipe oferece as competências individuais para que possam coproduzir e um *saber aprender coletivamente pela experiência* prepara a equipe diante dos acontecimentos.

Assim sendo, Le Boterf (2014) alega que a qualidade das interações e da cooperação pode levar a ganhos de produtividade no trabalho. Nesse sentido, o autor elaborou um modelo sobre as condições que favorecem uma cooperação eficaz, pela qual os indivíduos interagem em prol de uma *performance* desejada. Esse modelo é composto por três aspectos relacionados: “saber, poder e querer cooperar” e demonstra algumas condições para desenvolvê-los, possibilitá-los e encorajá-los, respectivamente.

De acordo com esse modelo, para que haja um ‘querer cooperar’ entre os membros de um grupo, pode se destacar o incentivo às relações de solidariedade e de convivência, que, segundo Le Boterf (2003), é uma questão do papel do “clima”, do “ambiente” e do “estado de espírito” para a convivência na equipe. Ou seja, conforme Le Boterf (2014), “Essa solidariedade é também o ‘espírito corporativo’ que possibilita que várias pessoas possam enfrentar uma situação difícil que saibam que podem, antes de tudo, contar com os outros, que são unidas ‘como cinco dedos da mão’.”.

Além disso, dentre os fatores que possibilitam o aspecto de ‘poder cooperar’, abordados pelo citado modelo de condições que favorecem uma competência eficaz, Le Boterf (2014) discorre sobre as exigências de complementaridade, de interface, de redundância e de variedade das equipes. Esses quesitos devem ser considerados, tendo em vista que, em uma equipe, há uma dependência cognitiva das competências e do conhecimento entre os membros. Assim, muitas vezes, um indivíduo tem que se passar pelo outro para realizar uma atividade. Na questão da redundância, uma vez que um conhece a atividade do outro, pode-se remediar faltas e cumprir as tarefas em comum. Nesse sentido, Le Boterf (2014) explica que

“a cooperação supõe certa polivalência no posto de trabalho, no fato em que cada um possa substituir o outro em funções idênticas em face a golpes duros, para socorrer e, se necessário, compreender a lógica de funcionamento do outro.”

Adicionalmente, Le Boterf (2014) discorre sobre a formação de competências em rede, tendo em vista o fato de que tanto a multidisciplinaridade quanto a interdisciplinaridade contribuem com respostas aos problemas. Desta forma, a multiplicidade de pontos de vistas diante das situações exige que as abordagens fragmentadas sejam superadas. De tal modo, o autor alega que movimentos paradoxais entre as iniciativas individuais e a cooperação cotidiana

caracterizarão as empresas futuramente e esse fenômeno demandará que funcionários atuem com mais independência. A noção de autonomia passa a retratar não apenas a capacidade de agir isoladamente, mas uma capacidade de se integrar a um coletivo e saber utilizar uma rede de recursos, que inclui as pessoas, especialistas e também artefatos, bases de dados e etc..

Sobre a relação entre indivíduos que atuam conjuntamente, Zarifian (2012) observa que as interações desenvolvem suas competências a partir de trocas de saberes e conexões vivenciadas no próprio trabalho em termos de conhecimentos, especialidades e experiências do grupo. No entanto, o autor menciona que é difícil decodificar a sinergia das competências propiciada por essas interações sociais e que, de acordo com trabalhos em sociologia e em ergonomia, é preciso que os membros enxerguem suas necessidades de cooperação e construam referenciais comuns (“imagens operativas” comuns).

Para contribuir com a conceituação das competências coletivas e com a compreensão de seus vínculos com os níveis individual e organizacional, Retour & Krohmer (2011) realizam uma análise do conteúdo acadêmico sobre as competências coletivas e apontam duas acepções: um grupo pode ter um desempenho superior ao desempenho individual por ter um saber-fazer operacional que é inerente ao grupo, e indivíduos que trabalham em conjunto concretizam em suas ações individuais competências coletivas que foram formadas por meio de trocas em suas atividades de trabalho. Além disso, Retour & Krohmer (2011) distinguiram quatro atributos que as constituem: o referencial comum que estrutura a ação coletiva; a linguagem compartilhada, que evita prolongamentos na comunicação e possibilita abreviação das ações; a memória coletiva, que favorece a orientação para ações futuras com base em aprendizados obtidos no passado; e o engajamento subjetivo, que, como o próprio termo denomina, é tácito, mas refere-se a uma mobilização coletiva.

Os atributos apresentados por Retour & Krohmer (2011) foram retomados em um estudo de caso realizado por Pauvers & Schieb-Bienfait (2011), no qual são abordadas as questões da passagem do nível da competência individual para o nível da competência coletiva e a multiplicidade de conceitos. Em uma leitura dinâmica do campo teórico sobre o diálogo entre a perspectiva de recursos humanos e a perspectiva estratégica nas dimensões individuais, coletivas e estratégicas das competências, Pauvers e Schieb-Bienfait (2011) afirmam que:

“a competência organizacional resulta da combinação coordenada e valorizante de um conjunto de competências presentes individualmente (o indivíduo sendo o suporte físico da competência), mas também coletivamente. Em GRH [Gestão de Recursos Humanos], essa competência organizacional recobre ao mesmo tempo a competência coletiva intragrupo e a competência coletiva intergrupo, ambas alimentadas por competências individuais.”

Por meio desse estudo de caso, pode-se entender que a alquimia complexa da combinação entre as competências individuais, coletivas e estratégicas é relacionada com a filosofia da empresa e com processos sinérgicos que incluem questões intangíveis como: visões e valores compartilhados; incentivo a processos autônomos de questionamentos; aprendizagem individual, coletiva e organizacional; interações positivas; entre outros (PAUVERS & SCHIEB-BIENFAIT, 2011).

A respeito das possíveis articulações entre as competências individuais, coletivas e estratégicas, Michaux (2011) traz a ideia da teoria do capital social para a compreensão da competência coletiva. Assim, foca nas relações sociais, sobre as quais fatores cognitivos (incluindo a aprendizagem coletiva e interação saberes) e fatores cooperativos (interações solidárias) apóiam uma capacidade coletiva ligada ao desempenho. Ademais, essas relações sociais, associadas às rotinas organizacionais específicas, formam fontes de competências estratégicas, que não são facilmente imitáveis.

A partir da alegação que as competências coletivas contribuem para explicar a passagem da competência no nível individual para o nível organizacional, Bonotto & Bittencourt (2006) também realizaram um estudo de caso sobre as competências coletivas em grupos de trabalho e exploram a perspectiva social e fatores como a comunicação e a cooperação do grupo, em linha com a abordagem de Le Boterf (2003). No entanto, as autoras orientaram essa pesquisa por meio do elemento da literatura chamado de *sensemaking*, pelo qual destacam a forma como o grupo dá sentido a uma ação (WEICK, 1993 *apud* BONOTTO & BITTENCOURT, 2006). Desse modo, Bonotto e Bittencourt (2006) concluem que:

“competências coletivas podem ser entendidas como a capacidade de um grupo de pessoas atingir um objetivo comum, tendo como base uma visão compartilhada construída a partir da qualidade dos processos de interação entre essas pessoas, do contexto e do sentido que essas pessoas conferem ao grupo e às suas atividades.”

Ruas *et al.* (2013) realizaram uma pesquisa empírica, com base em elementos recorrentes na literatura de competências coletivas, sobre processos de interação, atributos e elementos facilitadores. No estudo, foram observados tanto os grupos responsáveis por projetos ou áreas (em um plano funcional), como também aqueles responsáveis pela interação de funções de uma organização (em um plano estratégico). Nos achados da referida pesquisa, além da identificação desses elementos propostos originalmente, surgiu, também, o tema das rotinas organizacionais nas dimensões funcionais e organizacionais em termos dos grupos que atuam conjuntamente e compartilham conhecimento e habilidades (em práticas coletivas de trabalho voltadas para solucionar dificuldades de certas funções). Esse achado sobre as rotinas organizacionais pode ser considerado pertinente a uma corrente que estuda as rotinas organizacionais pela perspectiva da prática, denominada rotinas organizacionais performativas (FELDMAN & PENTLAND 2003), que será explicado no item 2.2.3.

Diante do que foi exposto, entende-se que o tema das competências evoluiu de uma abordagem inicial sobre os saberes, capacidades e habilidades dos indivíduos e passou a incluir o interesse pelo aspecto coletivo dos grupos de trabalho, tendo em vista que competências atribuídas ao conjunto das equipes podem propiciar uma *performance* superior à simples soma do desempenho dos indivíduos.

Nesse sentido, pode-se inferir que o campo acadêmico sugere a continuação dos estudos sobre as competências coletivas em grupos, tendo em vista que a literatura identifica elementos e atributos relacionados com a forma como os membros das equipes cooperam entre si e interagem em prol de alcançarem seus objetivos e superarem imprevistos e mudanças organizacionais. Ademais, as competências coletivas nas equipes também podem ser tidas como possíveis respostas sobre o modo como as competências se articulam entre os níveis individual e organizacional. Afinal, faz sentido pensar que a maneira como indivíduos atuam, interagem e cooperam entre si leva a melhorias no resultado dos trabalhos das próprias equipes e esses fatores tendem a propagar-se até o nível da empresa.

2.3. Rotinas organizacionais

2.3.1. A evolução dos estudos sobre as rotinas organizacionais

Há um debate sobre o papel que o tema das rotinas organizacionais representa nas organizações, sobre suas inter-relações, as necessidades de se adaptarem e sobre a relação com outros temas e fenômenos.

No entanto, os registros de estudos relacionados com as rotinas, regras, questões comportamentais e com o entendimento dos processos decisórios datam de mais de 50 anos. Feldman (2000) relata que estudiosos como March & Simon (1958) e Cyert & March (1963) consideravam as rotinas importantes para as organizações, pois grande parte do trabalho era executada por intermédio delas. As rotinas eram conceituadas como regras simples agrupadas, procedimentos padronizados e padrões de comportamento que auxiliavam na reação ao ambiente e na resolução de conflitos de uma forma mais eficiente (PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011). Assim sendo, observa-se um enfoque normativo dos estudos da época sobre as rotinas organizacionais. Milagres (2011) discorre sobre o grupo que Cyert & March (1963) integram:

“Para os autores, as empresas agem com base nessas regras, uma vez que, desse modo, podem evitar a incerteza, isto é, ao se basearem em regras, as empresas minimizam a necessidade de preverem eventos futuros incertos. Além disso, regras garantem um padrão de ação, propiciando certa estabilidade ao comportamento da empresa.”

Michaux (2011) registra que, na década de 80, as rotinas organizacionais foram abordadas pela corrente evolucionista, tendo como marco a obra de Nelson & Winter (1982) – *Evolutionary Theory of Economic Change* –, com destaque para a relação com a competência organizacional. Diversos estudos empíricos mostraram que algumas empresas apresentavam um desempenho melhor do que outras, atuantes no mesmo setor, cujo sucesso é associado a diferenças na própria trajetória dessas instituições (MICHAUX, 2011).

Nelson & Winter (2002) discorrem sobre essa teoria evolucionária econômica, abordando questões de habilidades, rotinas, aprendizagem e cognição, visto que as habilidades e rotinas aprendidas podem ser aperfeiçoadas pela prática e levar à alta competência. As rotinas foram por eles denominadas “gens”, uma vez que o comportamento esperado das firmas é um reflexo daquelas rotinas empregadas no passado (NELSON & WINTER, 2002).

Assim sendo, segundo Parmigiani & Howard-Grenville (2011), a herança genética e seletiva, afirmada por Nelson & Winter (1982), caracteriza as rotinas com um saber “como fazer” e um “como decidir” – e formam uma memória organizacional que pode ser lembrada mediante estímulos.

Além disso, os estudos de Nelson & Winter (1982) também são citados pelo enfoque das rotinas como trégua em situações de conflitos de poder (FELDMAN & PENTLAND, 2005; NELSON & WINTER, 2002; MICHAUX, 2011).

Em 1996, em uma conferência em Santa Fe Institute, estudiosos reuniram-se e buscaram alinhar os entendimentos e analisar as conceituações vigentes sobre as rotinas. Referindo-se a esse evento, Cohen *et al.* (1996) explicam algumas abordagens – como a especificidade do contexto, dos artefatos e elementos tácitos, bem como o atributo comportamental que vem sendo estudado na teoria evolucionista. Os autores afirmam que futuras pesquisas podem explorar a característica de estabilidade¹ dos “comportamentos rotinizados” (das rotinas), pois há o enfoque pelo qual os processos de aprendizagem levam à descoberta de novas e mais eficientes rotinas, ao passo que outras forças levam à persistência da rotina.

De acordo com Parmigiani & Howard-Grenville (2011), duas correntes emergiram dos trabalhos fundamentais sobre as rotinas. A corrente da economia organizacional adota a perspectiva das capacidades, que busca compreender como a organização tem seu desempenho global afetado pelas rotinas. A outra corrente, da teoria organizacional, adota a perspectiva da prática e visa ao entendimento da dinâmica da rotina em si e de como são conduzidas no dia a dia da organização.

¹ Cohen *et al.* (1996, p. 665) mencionam uma definição e o parâmetro temporal para a questão da estabilidade: “uma definição operacional de ‘estável’ é que a variação interorganizacional ao longo do tempo é menor em relação à variação *cross-sectional* em um dado período”... “em geral, então, a identificação de um traço particular como ‘estável’ depende de algum padrão de comparação”.

No entanto, alguns aspectos estudados das rotinas são comuns e evidentes nas duas correntes: a habilidade das rotinas organizacionais balancearem entre a estabilidade e a mudança, a relevância do indivíduo que dela participa, o conhecimento tácito embutido nas rotinas e a importância do contexto sobre as rotinas (PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011).

2.3.2.

As rotinas organizacionais são estáveis ou mudam?

Tradicionalmente, as rotinas podem ser vistas com a característica de estabilidade, pois, segundo Feldman (2000), inicialmente, eram conceituadas como “padrões de comportamento repetidos que são vinculados a regras e hábitos que não alteram muito de uma interação para outra”. Além desse conceito, eram tratadas pela metáfora de “gens” – o que minimizava as possibilidades de flexibilidade e mudança das rotinas (FELDMAN & PENTLAND, 2005). Entretanto, estudos empíricos sobre o tema trouxeram evidências de que as rotinas proporcionam tanto a estabilidade quanto a mudança (PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011).

Feldman (2000) menciona que iniciou suas pesquisas com a visão das rotinas associada à estabilidade; porém, durante o desenvolvimento de seus estudos, passou a vê-las não mais como inertes e estáveis, e sim como cheias de vida. Por isso, dedicou-se a estudar a dinâmica interna das rotinas e trouxe o foco para o papel do “agente”, na medida em que a pessoa que as executa pensa, sente, se preocupa e as altera. Ou seja, se a rotina leva a um efeito diferente do esperado, os participantes podem alterá-la de forma a obter o resultado desejado. (FELDMAN, 2000)

Tendo em vista a linha de estudo pela dinâmica interna da rotina, a forma como se estrutura e sua transição entre a estabilidade ou a mudança contínua, a rotina pode levar a uma grande gama de diferentes resultados conforme a situação (FELDMAN & PENTLAND, 2005).

2.3.3.

Aspecto ostensivo e performativo da rotina organizacional pela perspectiva prática.

Apesar da questão da dualidade das rotinas organizacionais – entre estabilidade e mudança – ser considerada tanto pela corrente da perspectiva das capacidades quanto pela corrente da perspectiva prática. Feldman (2000) indica que, pela perspectiva prática, a dinâmica interna das rotinas e o papel do agente podem levar à mudança contínua nas rotinas. Assim sendo, Feldman (2000) adota os termos “ostensiva” e “performativa”, que foram usados por Latour para análises sobre o poder (1986 apud FELDMAN, 2000) para indicar que a rotina performativa foca na prática, com efeitos de comportamento, pensamentos e sentimentos do agente, enquanto a ostensiva é a rotina em seu princípio.

Portanto, os conceitos de rotina ostensiva e performativa são adaptados por Feldman & Pentland (2003) para explicar uma visão teórica das rotinas como fonte de mudança e também de estabilidade. Ambos os aspectos são necessários à existência da rotina, pois o aspecto ostensivo esquematiza a rotina de forma generalizada e ideal, ao passo que o aspecto performativo se refere à rotina em execução, logo a rotina performativa é específica conforma a ação, as pessoas, os lugares e os momentos (FELDMAN & PENTLAND, 2003).

A rotina ostensiva pode ser codificada como um procedimento padrão operacional e exemplificada como “um script a ser seguido”. Entretanto, embora o aspecto ostensivo possa retratar como é a norma correta, este conceito não está livre de apresentar divergências, pois mesmo um padrão pode ser compreendido de formas diferentes, de acordo com a pessoa que o interpreta ou com a situação. A performativa, por sua vez, refere-se à atuação e como ocorre a rotina na prática.

Por fim, Feldman & Pentland (2003) destacam que os dois aspectos se relacionam, pois:

“seja a adoção da teoria da estruturação ou da teoria da perspectiva prática, somos levados a ver os aspectos ostensivo e performativo das rotinas organizacionais como recursivamente relacionados, com as performances criando e recriando o aspecto ostensivo, assim como o aspecto ostensivo possibilitando ou restringindo a performance.”

2.3.4. Rotinas organizacionais no aspecto performativo

Feldman & Pentland (2000, 2003, 2005), em obras escritas em conjunto – ou mesmo separadas –, estudam a dinâmica entre a estabilidade e a mudança nas rotinas organizacionais pela corrente da perspectiva prática e adotam os conceitos dos aspectos ostensivo e performativo. Assim, enquanto o ostensivo codifica a rotina, o performativo foca na forma pela qual a rotina é desempenhada, considerando que o executor reflete e decide sobre a maneira de como atuar.

Assim sendo, o aspecto performativo das rotinas tem um papel que vai além de executar um *script*, pois é essencial para criar, manter e modificar as rotinas. Ou seja, na medida em que as ações são repetidas, criam-se as rotinas. Da mesma forma, os padrões são mantidos e modificados durante a execução, visto que, enquanto são desempenhados, sofrem adaptação e a continuidade da execução em si evita que se tornem padrões esquecidos e desatualizados. Logo, os agentes podem refletir e optar por modificar as rotinas, a ponto de membros da organização poderem decidir por incorporá-las na forma ostensiva (FELDMAN & PENTLAND, 2003).

2.3.5. Artefatos

Cabe apontar que as linhas teóricas sobre as rotinas organizacionais abordam, também, a questão dos instrumentos físicos, chamados de artefatos. De acordo com Parmigiani & Howard-Grenville (2011), em trabalhos iniciais, os artefatos eram abordados como a sua representação (procedimentos) e como materiais (computadores); entretanto, os trabalhos mais recentes da perspectiva prática investigam como ocorre a influência dos artefatos na dinâmica das rotinas.

Segundo Pentland & Feldman (2005), os artefatos são manifestações físicas das rotinas organizacionais, ou seja, meios de coletar as informações (dados) sobre as rotinas em itens físicos. No entanto, alertam para a complexidade do entendimento da inter-relação entre os aspectos da rotina e entre estes e os artefatos.

Esses itens físicos, como procedimentos e regras escritos – *Standart Operational Procedures* (SOP) –, podem ser considerados como *proxy* para o aspecto ostensivo das rotinas, mas é mais adequado tratá-los como um indicador do aspecto ostensivo, tendo em vista que a “leitura” desta codificação pode apresentar multiplicidade na interpretação, de acordo com a pessoa e seu objetivo, conforme citado no item anterior.

Os artefatos físicos também são definidos como especificações dos processos e documentos de *roadmap*, que persistem através do tempo e podem ser transferidos entre indivíduos ou situações (HOWARD-GRENVILLE, 2005).

2.3.2. Rotinas como fonte de aprendizagem e repositórios de conhecimento organizacional

A prática das rotinas organizacionais pode ser identificada como fonte de aprendizagem, mas esta linha teórica não é amplamente abordada na literatura acadêmica. A aprendizagem obtida por meio da repetição das rotinas pode ser vista como ações individuais, porém a compreensão dos resultados se constrói socialmente. Desta forma, a vertente da dinâmica interna de mudança das rotinas pode ser considerada como uma fonte para que seus participantes reflitam sobre suas ações e tomem atitudes diferentes de acordo com suas reflexões (FELDMAN, 2000).

Milagres (2011) resgata a abordagem do conhecimento como memórias da organização, uma vez que as rotinas organizacionais representam um elo para compreender a aprendizagem organizacional e podem auxiliar na compreensão de como o conhecimento é estocado, aplicado, deteriorado e alterado. Assim sendo, há campo para pesquisa da correlação entre rotinas e aprendizado/conhecimento (MILAGRES, 2011).

A partir das correntes e propostas teóricas mencionadas, é possível deduzir que as rotinas organizacionais ainda podem ser vistas com o papel de gerar estabilidade aos processos internos da empresa uma vez que tenham sido estruturadas para coordenar ações e decisões segundo definições baseadas em repetições anteriores das atividades. Entretanto, as demandas de trabalho são crescentes, existem imprevistos, surgem novas tecnologias e o ambiente organizacional, em geral, tende a mudanças. Nesse sentido, os membros

responsáveis por desempenhar as rotinas, à medida que as repetem, tendem a adaptá-las diante de imprevistos e podem modificá-las em prol de ganhos de produtividade.

Desta forma, pode-se inferir que a repetição contínua das rotinas organizacionais, de acordo com definições preestabelecidas (como regras internas escritas), mantém uma previsibilidade dos processos internos. Mas, por outro lado, também se apresentam como fonte de ideias e soluções baseadas no aprendizado e nas modificações que surgem como necessárias.

Logo, pode-se entender que, diante do ambiente complexo e competitivo organizacional, as rotinas possuem um papel dinâmico de não apenas regular e autocontrolar, como também promover melhorias e avanços que contribuam com a *performance*. Além disso, podem, inclusive, gerar e aplicar um conhecimento organizacional específico da empresa e, por isso, diferenciado em termos de competitividade organizacional.