



Erick Cardoso da Silva Figueira

**Compreendendo as Rotinas Organizacionais:
Percepção de Consultores em suas Experiências de Campo**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Prof.^a Sandra Regina da Rocha Pinto

Rio de Janeiro
Abril de 2016

Erick Cardoso da Silva Figueira

**Compreendendo as Rotinas
Organizacionais: Percepção de Consultores
em suas Experiências de Campo**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Profª. Sandra Regina da Rocha Pinto

Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Profª. Andrea Cherman

Departamento de Administração - PUC-Rio

Profª. Tânia Tisser Beyda

Profª. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 05 de abril de 2016

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Erick Cardoso da Silva Figueira

Bacharel em Ciências Econômicas, graduou-se em 2010 pela Universidade Estácio de Sá. Em 2013, concluiu a Pós-Graduação em Gestão nos Negócios de Exploração e Produção de Petróleo e Gás no Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis. Atuou na área financeira por mais de 2 anos. Desde 2010, exerce atividades de consultoria em gestão empresarial, com ênfase em processos organizacionais.

Ficha Catalográfica

Figueira, Erick Cardoso da Silva

Compreendendo as rotinas organizacionais: percepção de consultores em suas experiências de campo / Erick Cardoso da Silva Figueira ; orientadora: Sandra Regina da Rocha-Pinto. – 2016.

97 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2016.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Rotinas. 3. Consultoria. 4. Fenomenografia. I. Rocha-Pinto, Sandra Regina da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para meus pais, queridos e sempre presentes.
Para meu irmão, pela parceria de sempre.
Para meus avós e tios.
Para os meus amigos de longa data.

Agradecimentos

À Deus, nosso Pai, companheiro de sempre.

À minha querida orientadora Sandra, pela paciência e didatismo, inigualáveis. Muito obrigado, professora!

À querida Tânia Beyda, pelo apoio incondicional. Muito, muito, muito obrigado! Sou seu fã.

À querida Andrea Cherman pelo apoio e aulas incríveis! Saudades das reflexões em sala...

À querida professora Alessandra Costa por nos despertar a perspectiva crítica sobre os fenômenos administrativos e a reflexão sobre os propósitos da pesquisa acadêmica.

A todos os docentes do curso. Professores das áreas de Organizações, Marketing, Estratégia e Finanças, muito obrigado pelas aulas.

Aos amigos e colegas de turma, que compartilharam suas experiências profissionais e enriqueceram nossos debates.

Aos amigos Lorenna, Angélica e Henrique pela companhia na volta para Niterói. Retornávamos exaustos, mas conscientes sobre nossos objetivos. O apoio mútuo foi essencial para concluirmos esta etapa em nossas vidas.

À amiga Florence pela parceria de estudo nestes anos!

Aos profissionais que participaram da pesquisa e que, gentilmente, cederam seu tempo e compartilharam suas experiências para o avanço do conhecimento científico. Meu muito obrigado a cada um de vocês! Vocês são ótimos!

A toda minha família e amigos, pelo apoio durante estes anos de curso.

À Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, aos secretários do curso, demais colaboradores, alunos e professores que fazem desta uma grande universidade.

Resumo

Figueira, Erick Cardoso da Silva; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **Compreendendo as rotinas organizacionais: percepção de consultores em suas experiências de campo.** Rio de Janeiro, 2016. 97p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo convida o leitor a refletir sobre importantes recursos organizacionais: as rotinas. Frente ao debate acadêmico envolvendo o constructo, esta investigação procurou identificar como os profissionais de consultoria buscam compreender as rotinas organizacionais em suas experiências com o fenômeno. Por meio de uma abordagem fenomenográfica, foram coletados, tratados e analisados os relatos de 20 consultores de uma firma multinacional, situada na cidade do Rio de Janeiro, no período de 23/07/2015 a 12/02/2016. Os resultados apontaram para quatro diferentes modos, mediante os quais, esses profissionais buscam compreender as rotinas organizacionais em suas experiências de campo: o fundamento em artefatos; o questionamento ao agente; a observação da prática; e a construção coletiva. As seguintes dimensões foram identificadas relacionando essas categorias: o aspecto das rotinas; os artefatos envolvidos; a perspectiva dimensional; o nível de acesso; o mecanismo de intermediação; e o horizonte temporal. Os achados indicaram que os profissionais de consultoria estão em sintonia com pesquisadores das rotinas organizacionais, no que se refere a abordagem de entendimento por artefatos, entrevistas com os agentes e acompanhamento do desempenho. Adicionalmente, as evidências empíricas apontaram para o estabelecimento de relações de poder e confiança como mecanismos de intermediação para a compreensão das rotinas. Por fim, verificou-se que os consultores buscam compreender as rotinas considerando a sua construção conjunta com vários indivíduos envolvidos, sugerindo, então, que a compreensão das rotinas organizacionais é socialmente construída.

Palavras-chave

Rotinas; consultoria; fenomenografia.

Abstract

Figueira, Erick Cardoso da Silva; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **Understanding the organizational routines: perception of consultants in their field experiences.** Rio de Janeiro, 2016. 97p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study invites the reader to reflect on important organizational resources: the routines. Front of the academic debate involving the construct, this investigation sought to find out how consulting professionals seek to understand the organizational routines on their experiences with the phenomenon. Through a phenomenographic approach, were collected, processed and analyzed reports of 20 consultants from a multinational firm, located in the city of Rio de Janeiro, in the period from 7/23/2015 to 2/12/2016. The results pointed to four different modes by which these professionals seek to understand the organizational routines in their field experiences: the foundation in artifacts; the questioning to the agent; the observation of the practice; and the collective construction. The following dimensions were identified relating to these categories: the aspect of the routines; the artifacts involved; the dimensional perspective; the level of access; the intermediation mechanism; and the time horizon. The findings indicated that consulting professionals are in line with researchers of organizational routines, as regards the approach of understanding by artifacts, interviews with the actors and performance monitoring. In addition, the empirical evidence pointed to the establishment of relations of power and trust as intermediation mechanisms for understanding the routines. Finally, it was found that the consultants seek to understand the routines whereas your joint construction with several individuals involved, suggesting, then, that the understanding of organizational routines is socially built.

Keywords

Routines; consulting; fenomenography.

Sumário

1 O Problema	12
1.1. Introdução	12
1.2. Objetivo Final	15
1.3. Objetivos Intermediários	15
1.4. Delimitação do Estudo	16
1.5. Relevância do Estudo	16
2 Referencial Teórico	18
2.1. Rotinas Organizacionais	18
2.1.1. Aspecto Ostensivo	19
2.1.2. Aspecto Performativo	20
2.1.3. Artefatos	21
2.1.4. Estabilidade e Mudança em Rotinas Organizacionais	23
2.2. Consultoria Organizacional	26
2.2.1. O Papel do Consultor Externo nas Organizações	27
2.2.2. Consultoria e Comportamento Organizacional: Implicações sobre Poder	29
2.2.3. Consultoria e Comportamento Organizacional: Implicações sobre Confiança	33
3 Procedimentos Metodológicos	36
3.1. Aspectos Epistemológicos e Ontológicos	36
3.2. Tipo de Pesquisa	37
3.3. Abordagem da Pesquisa Fenomenográfica	38
3.3.1. Sobre a Consciência Focal	39
3.4. Justificativa da Abordagem de Pesquisa	40
3.5. Coleta dos Dados	41
3.5.1. Seleção dos Sujeitos	41
3.5.2. Formulação do Roteiro de Entrevistas	45
3.5.3. Condução das Entrevistas	46

3.6. Tratamento e Análise dos Dados Emergentes do Campo	47
3.6.1. Condução da Análise	49
3.7. Limitações da Abordagem de Pesquisa	51
 4 Resultados Encontrados	 53
4.1. As Categorias Descritivas e as Dimensões Explicativas	53
4.1.1. O Fundamento em Artefatos	60
4.1.2. O Questionamento ao Agente	66
4.1.3. A Observação da Prática	73
4.1.4. A Construção Coletiva	77
4.2. O Espaço de Resultados (1/2)	82
4.3. O Espaço de Resultados (2/2)	83
 5 Considerações Finais	 84
5.1. Sugestões de Continuidade dos Estudos	88
 6 Referências Bibliográficas	 90
Apêndice I - Roteiro semiestruturado	95
Apêndice II - Lista de termos específicos	97

Lista de figuras

Figura 01 - Rotinas organizacionais como sistemas generativos. Reproduzido pelo autor. Fonte: Pentland e Feldman (2005).	25
Figura 02 - Organização hierárquica das categorias descritivas. Elaborado pelo autor.	54

Lista de quadros

Quadro 01 - Qualidade dos clientes no relacionamento com o consultor. Elaborado pelo autor. Fonte: Schein (1997).	28
Quadro 02 - Caracterização dos sujeitos que participaram do estudo. Elaborado pelo autor.	44
Quadro 03 - Espaço de resultados (<i>outcome space</i>) para as concepções acerca da compreensão das rotinas organizacionais em projetos de consultoria (1/2). Elaborado pelo autor.	82
Quadro 04 - Espaço de resultados (<i>outcome space</i>) para as concepções acerca da compreensão das rotinas organizacionais em projetos de consultoria (2/2). Elaborado pelo autor.	83

1

O Problema

O propósito deste capítulo é estabelecer o problema de pesquisa e o contexto teórico no qual está inserido, informando ao leitor a dúvida sobre o tema que suscitou curiosidade de investigação. Para tanto, propõe-se a introdução sobre o problema, desencadeando na pergunta de pesquisa. Em seguida, declara-se o objetivo final e os objetivos intermediários de alcance da investigação, assim como os aspectos considerados na delimitação do estudo. Ao fim do capítulo, reflete-se sobre a relevância deste trabalho para a sociedade, comunidades acadêmicas e profissionais.

1.1. Introdução

As rotinas organizacionais tem sido atribuída a fonte de diversos fenômenos que influenciam o comportamento das organizações, justificando sua importância crescente no campo dos estudos organizacionais. Autores seminais contribuíram para fundamentar o constructo, sugerindo as rotinas como: hábitos (DEWEY, 1922); mecanismos de alcance dos objetivos organizacionais (STENE, 1940); programas repetitivos de resposta a determinados estímulos do ambiente (MARCH e SIMON, 1958); regras e procedimentos operacionais que contribuem para o controle da firma (CYERT e MARCH, 1963) e dos indivíduos (MARCH e SIMON, 1958); repositório de informações coordenadas que sinaliza a eficácia do desempenho organizacional e individual (NELSON e WINTER, 1982); além de importante recurso de coordenação organizacional, na medida em que as rotinas atendem às necessidades de predição interdepartamental (MARCH e SIMON, 1958).

Nelson e Winter (1982) são considerados precursores nos estudos das rotinas como unidade central de análise, revigorando a pesquisa sobre o assunto (BECKER, 2004). A proposição teórica desses autores sugere que a função das

organizações no mercado possui influência sobre o fenômeno da mudança econômica geral e que, nesse contexto, o comportamento observado nas firmas é governado por suas rotinas organizacionais, consideradas, metaforicamente, como “genes”, dado que carregam informações do passado (NELSON e WINTER, 1982).

Autores seminais e contemporâneos consideram diferentes perspectivas em suas construções teóricas, a fim de alcançar suas contribuições acerca do estudo das rotinas no contexto da organização. Pesquisadores adeptos da economia organizacional estão preocupados com o propósito e o impacto das rotinas no desempenho da firma, isto é, enfatizam suas investigações no que as rotinas fazem e nos resultados que produzem, considerando pouca influência dos agentes organizacionais, foco na firma, e em sua capacidade de alcance de metas em determinados contextos (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011).

Por outro lado, pesquisadores adeptos da teoria organizacional adotam a perspectiva prática das rotinas, procurando averiguar como as rotinas organizacionais operam, ou seja, estão interessados em compreender as suas dinâmicas internas e, em que medida, os padrões repetitivos de ação permanecem estáveis e quando mudam no decorrer do tempo, considerando o poder de agência dos indivíduos (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011), aspectos ostensivo, performativo (FELDMAN, 2000) e artefatos envolvidos (PENTLAND e FELDMAN, 2005).

As rotinas organizacionais podem ser definidas como “padrões de ações interdependentes, reconhecíveis, repetitivos” (FELDMAN e PENTLAND, 2003, p.95) e constituídas de múltiplos atores (FELDMAN e PENTLAND, 2005). Entretanto, essa definição não sugere que as rotinas são, exclusivamente, estáveis (FELDMAN e PENTLAND, 2003), inflexíveis, ou ainda, objetos estáticos (PENTLAND e FELDMAN, 2005), o que subsidia investigações que desafiam essa perspectiva. Nesse sentido, frente ao debate sobre estabilidade ou mudança em rotinas organizacionais, Feldman e Pentland (2003) sugerem que, na verdade, as rotinas são fontes de estabilidade, mas também de mudança, uma vez que seu próprio desempenho ou seu aspecto performativo, constituído de ações específicas, atores específicos e momentos específicos contribui, simultaneamente, para a reformulação e retenção de sua construção abstrata ou seu aspecto ostensivo (FELDMAN e PENTLAND, 2003), muitas vezes

representado e, formalmente, codificado em artefatos, como os procedimentos operacionais padronizados (PENTLAND e FELDMAN, 2005).

Atualmente, muitos autores reconhecem a necessidade em se compreender a estrutura interna das rotinas organizacionais, de modo a viabilizar o avanço do entendimento de sua dinâmica operativa (PENTLAND e FELDMAN, 2005). Entretanto, a realização dessa intenção, subsidiada pela perspectiva prática, tem sido desafiadora para os pesquisadores do constructo, sobretudo, ao considerar que as rotinas organizacionais apresentam entendimentos abstratos, desempenhos específicos e artefatos que se inter-relacionam de modos complexos (PENTLAND e FELDMAN, 2005). Nem sempre é claro determinar onde uma rotina tem início ou onde ela termina e, com frequência, os atores desempenham a rotina em um modo divergente do padrão geral de desempenho estabelecido pela organização e distante dos direcionamentos de artefatos relacionados, como por exemplo, as regras estabelecidas para o desempenho da rotina (PENTLAND e FELDMAN, 2005).

Sabe-se que para uma expressiva parte dos tipos de pesquisa empírica, o primeiro direcionamento é confirmar a existência do determinado fenômeno ou a entidade a ser investigada, isto é, ocorre a necessidade de identificação do fenômeno (PENTLAND e FELDMAN, 2008a). As rotinas organizacionais são um exemplo de fenômeno no qual, não apenas a sua identificação é necessária, mas também a comparação de seus desempenhos cotidianos para os fins de investigação, o que no caso desse constructo é um grande desafio, já que a unidade de análise das rotinas sobrepõe o indivíduo e alcança o nível organizacional (PENTLAND e FELDMAN, 2008a).

Nesse sentido, a presente investigação propõe acrescentar um olhar alternativo às discussões acadêmicas sobre a busca pela compreensão das rotinas organizacionais, considerando a percepção de profissionais de consultoria, em suas experiências com o fenômeno. A prática consultiva surge para atender o propósito das organizações em se tornarem mais eficazes, identificando melhorias relacionadas ao fluxo de trabalho, relacionamentos interpessoais, comunicações e relacionamentos intergrupais (SCHEIN, 1969), promovendo novas configurações ou arranjos organizacionais (DONADONE, 2012). Com esse intuito, o consultor ajuda seu cliente a alcançar seus objetivos organizacionais, adicionando valor à organização (KAKABADSE *et al*, 2006).

Com a ciência dos desafios presentes no esforço em abrir a “caixa-preta” das rotinas organizacionais (PENTLAND e FELDMAN, 2005), as dificuldades em assimilar suas diversas construções abstratas, assim como entender seu desempenho por terceiros e, ainda, o relacionamento de artefatos envolvidos, dentre outras dificuldades e aspectos, essa investigação constitui então, a seguinte pergunta de pesquisa: como os consultores buscam compreender as rotinas organizacionais em suas experiências de campo?

1.2. Objetivo Final

Considerando as experiências de consultores em projetos envolvendo a necessidade de compreensão de diferentes rotinas, em diferentes organizações, de diferentes segmentos econômicos e, ainda, as dificuldades presentes nessa intenção, este estudo tem por objetivo identificar como esses profissionais buscam compreender as rotinas organizacionais em suas experiências de campo.

1.3. Objetivos Intermediários

Para responder à pergunta de pesquisa, os seguintes objetivos intermediários foram direcionados:

- Revisar a evolução teórica e o debate acadêmico contemporâneo envolvido nas discussões sobre rotinas organizacionais e a prática de consultoria nas organizações;
- Analisar como os profissionais de consultoria significam o fenômeno em suas experiências de campo;
- Identificar a postura dos consultores frente à tentativa de compreensão das rotinas organizacionais;
- Identificar os modos, qualitativamente limitados, mediante os quais, os consultores buscam compreender as rotinas organizacionais, considerando suas experiências com o fenômeno;

- Buscar relacionamentos lógicos entre os diferentes modos, mediante os quais, os consultores buscam compreender as rotinas organizacionais.

1.4. Delimitação do Estudo

Nesta investigação, o termo “consultor” refere-se aos profissionais de consultoria externos às organizações, independentemente de seus cargos hierárquicos. Por sua vez, a expressão “experiências de campo”, refere-se às experiências dos consultores em projetos envolvendo a necessidade de “mapeamento de processos”, isto é, a prática em detalhar processos de negócio, focando nos elementos que influenciam seu comportamento atual (SOLIMAN, 1998).

Acerca das experiências com “mapeamento de processos”, não foi considerado como critério obrigatório nesta investigação, a existência ou determinada forma de representação das rotinas após o mapeamento, mas a experiência dos sujeitos na busca pela compreensão do constructo durante o mapeamento.

1.5. Relevância do Estudo

A compreensão das dinâmicas internas das rotinas organizacionais é fundamental para seu desenho, gerenciamento e influência sobre seu curso (PENTLAND e FELDMAN, 2005). De modo que este estudo oferece uma oportunidade em se explorar a busca pelo entendimento da estrutura das rotinas organizacionais, considerando as concepções de consultores em suas experiências com o fenômeno, através da abordagem de pesquisa fenomenográfica (ver seção 3.3).

Contribui, também, para se refletir e repensar a abordagem dos profissionais de consultoria durante a compreensão de rotinas organizacionais, assim como as dificuldades presentes nessa intenção, e ainda, como os próprios meios de

compreensão das rotinas são desempenhados, refletidos nas experiências dos consultores.

Esse estudo contribui, sobretudo, para o avanço das discussões envolvendo a compreensão da estrutura e das dinâmicas internas das rotinas organizacionais, configurando como uma fonte de reflexão sobre a identificação, codificação e desempenho das rotinas para os agentes que as operam, assim como para outros profissionais envolvidos e novos colaboradores das mais diversas organizações econômicas e sociais.

2 Referencial Teórico

Nesta seção é possível encontrar os alicerces teóricos da investigação, com base na literatura aplicável aos constructos que integram o problema de pesquisa. Nesse sentido, o leitor encontrará definições e discussões acadêmicas sobre as rotinas organizacionais, assim como os desdobramentos dos estudos relacionados a consultoria e o consultor nas organizações. Todo esse breve conteúdo é recomendado para uma interpretação mais fundamentada dos resultados. O primeiro tema abordado é o das rotinas organizacionais, com as proposições referentes aos aspectos ostensivo e performativo de sua estrutura, assim como sobre os recursos físicos e digitais que as envolvem. O segundo tema diz respeito às discussões acadêmicas sobre a consultoria organizacional, o papel do consultor nas organizações e a conexão envolvendo consultoria e comportamento organizacional, mais especificamente no que se refere às dimensões de poder e confiança na prática consultiva.

2.1. Rotinas Organizacionais

Dentro do campo dos estudos organizacionais, as investigações sobre as rotinas têm se tornado um referencial para proposições teóricas que problematizam fenômenos não usuais nas organizações contemporâneas. É um constructo que vem sendo estudado por diversos pesquisadores, procurando evidenciar desde a sua construção teórica e estrutura interna (FELDMAN, 2000; 2003; FELDMAN e PENTLAND, 2003; PENTLAND e FELDMAN, 2005; 2008), até a sua influência na mudança organizacional (TSOUKAS e CHIA, 2002; HANNAN e FREEMAN, 1984) e função no ambiente econômico que circunda as organizações (NELSON e WINTER, 1982), entre outros aspectos.

A construção teórica de sua definição tem diversas perspectivas que permeiam o estudo de diversos pesquisadores. A definição varia considerando a

perspectiva de estudo mediante a qual o constructo é inserido. Adepts da economia organizacional irão olhar as rotinas como meio de atingimento de metas, integrando a corrente das capacidades da firma (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011), enquanto teóricos organizacionais irão estudar as rotinas considerando a perspectiva da operação, envolvida com as pessoas com as quais a rotina é desempenhada, resultando em uma série de implicações que fundamentaram a evolução dos estudos da rotina na corrente prática (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011), como por exemplo, as rotinas e sua característica de mudar continuamente (FELDMAN, 2000), considerando o poder de agência e retenção das construções abstratas pelos indivíduos (FELDMAN e PENTLAND, 2003) e influência de contextos envolvidos (TURNER, 2012).

Seguindo a perspectiva prática, as rotinas podem ser definidas como um conjunto de ações, repetitivas, reconhecíveis e desempenhadas por múltiplos atores (FELDMAN e PENTLAND, 2003; PENTLAND e FELDMAN, 2005). Estruturas temporárias utilizadas para alcançar os objetivos organizacionais (FELDMAN, 2000). As rotinas organizacionais são compostas dos aspectos ostensivo, performativo e artefatos envolvidos (FELDMAN e PENTLAND, 2003).

2.1.1. Aspecto Ostensivo

As construções abstratas sobre as rotinas são expectativas utilizadas como referência para desempenhos específicos dos agentes que as operam (PENTLAND e FELDMAN, 2008). Esse aspecto é chamado de ostensivo. A compreensão mental de ações sequenciais e repetitivas (FELDMAN e PENTLAND, 2003) que o indivíduo possui sobre como se dá a operação de determinada rotina. Nesse sentido, o aspecto ostensivo pode apresentar múltiplos entendimentos, variando de indivíduo para indivíduo, muito embora, o aspecto ostensivo possa ser codificado em artefatos que são mais, facilmente, visíveis (D'ADDERIO, 2008).

Ainda assim, os artefatos não se configuram como o aspecto ostensivo da rotina, pois são, na verdade, artefatos desse aspecto, dado que as rotinas ostensivas configuram uma percepção abstrata sobre o que se entende que seja a

rotina, isto é, o aspecto ostensivo integra um conjunto de entendimentos subjetivos de diversos participantes, sobre como é a rotina (FELDMAN e PENTLAND, 2003). Por exemplo, um aspecto ostensivo de uma rotina de compras, pode envolver a construção mental da sequência de ações envolvendo a identificação da necessidade de compra, a procura por fornecedores, a cotação dos produtos ou serviços e a sua aquisição. O modo pelo qual essa sequência de ações é desenhada, mentalmente, por diversos participantes, pode variar de organização para organização e de indivíduo para indivíduo. Nesse sentido, o aspecto ostensivo é o que se pensa ser a sequência de determinadas ações repetitivas na organização (PENTLAND e FELDMAN, 2005).

A compreensão do que seja o aspecto ostensivo de determinada rotina, depende do ponto de vista de cada participante da rotina (FELDMAN e PENTLAND, 2003), sobretudo ao considerar que os agentes podem estar sob a vigência de diferentes regras, cujas as diferentes interpretações interferem na expectativa da organização para com o desempenho da rotina (D'ADDERIO, 2008).

Outro fator importante a ser considerado, é que o aspecto ostensivo não pode, por si próprio, ser considerado uma definição da rotina. O ostensivo é somente uma fotografia mental do que se pensa ser a rotina (FELDMAN e PENTLAND, 2003), pois quando ela é desempenhada, o contexto e o poder de agência dos indivíduos a torna passível de alterações (FELDMAN, 2003; TURNER, 2012). O aspecto ostensivo não só guia o desempenho das rotinas, mas também é criado por esse desempenho, na medida em que novos desempenhos tornam-se novas construções abstratas (PENTLAND e FELDMAN, 2005).

2.1.2.

Aspecto Performativo

As rotinas são mecanismos organizacionais compostas de ações dos agentes que as operam com desempenhos cotidianos e específicos (PENTLAND e FELDMAN, 2005), isto é, os desempenhos são como realmente a rotina acontece dentro da organização, apresentando movimentos interdepartamentais. Nesse sentido, o aspecto performativo enfatiza o papel dos desempenhos ou das ações

das pessoas, que são ativados mediante o resgate e retenção de uma ideia abstrata (aspecto ostensivo) da rotina organizacional (FELDMAN, 2003).

O aspecto performativo assim como o ostensivo e os artefatos envolvidos tem provocado discussões acerca de quanto as rotinas são estáveis ou mudam no decorrer do tempo. Dentre as questões envolvendo o aspecto performativo nessa discussão, Feldman (2003) indica que quando as pessoas pensam sobre quais ações elas irão desempenhar em uma rotina organizacional, na verdade estão pensando em diversas possibilidades de desempenho. Essa constatação sugere, então, que os desempenhos são realmente específicos, dentre as alternativas que são construídas, mentalmente, pelos agentes.

2.1.3. Artefatos

Os artefatos são elementos constitutivos das rotinas organizacionais (PENTLAND e FELDMAN, 2005). Frequentemente, aparecem na forma de sistemas de informação, políticas, regras e procedimentos operacionais, formulários, manuais, fluxogramas e, até mesmo, o mobiliário utilizado durante o desempenho de uma rotina e o espaço físico de um escritório é considerado um artefato (PENTLAND e FELDMAN, 2005). Nesse sentido, os artefatos apresentam clara influência sobre o desempenho das rotinas e sobre sua construção mental.

As políticas e os procedimentos operacionais padronizados (*SOP – Standard Operating Procedures*) são os tipos de artefatos mais comuns nas organizações e são, frequentemente, utilizados para tentar garantir a reprodução dos padrões específicos de ação (PENTLAND e FELDMAN, 2008), isto é, a partir dos artefatos, tenta-se direcionar os agentes acerca de como desempenhar sua contribuição dentro de uma rotina organizacional. Essa perspectiva é uma denotação do aspecto ostensivo, formalmente, codificado e apresentado para guiar os desempenhos das rotinas. Entretanto, muito se discute acerca da capacidade de discernimento dos agentes ao interpretar os artefatos. Boa parte, como regras, diagramas e procedimentos sinalizam diferentes significados para diferentes pessoas (PENTLAND e FELDMAN, 2008). As diferentes possibilidades de significados ocorrem porque cada indivíduo usa uma estrutura cognitiva própria

de interpretação (D'ADDERIO, 2008), sugerindo que não há a garantia de uniformidade no entendimento dos artefatos pelos atores organizacionais.

Os artefatos como uma forte dimensão simbólica podem, no entanto, influenciar as ações dos agentes, na medida em que estiverem bem incorporados no aspecto ostensivo dos indivíduos ou, caso contrário, os membros organizacionais podem, simplesmente, ignorar a existência ou seus direcionamentos (PENTLAND e FELDMAN, 2008). Esse contexto ocorre, com frequência, no cotidiano das organizações. A esse respeito, é possível apontar que não é coincidência a promoção de frequentes programas de treinamento de colaboradores sobre os aspectos regulatórios, regras e procedimentos que devem ser considerados nos desempenhos de suas atividades diárias, muitas vezes, antes mesmo do indivíduo ingressar na organização ou em programas de reciclagem.

Os artefatos, portanto, influenciam, contudo, não condicionam, uniformemente, as construções abstratas e tampouco refletem, com rigor, os desempenhos específicos, uma vez que podem ser incorporados de várias maneiras pelos agentes que operam as rotinas, muito embora, os critérios de interpretação sejam limitados, tanto pelas características do artefato quanto pelo contexto social ao qual está inserido, como é, então, entendido pelas populações relacionadas (PENTLAND e FELDMAN, 2008).

Pentland e Feldman (2008) chamam atenção para os auditores que testam a conformidade das rotinas com os procedimentos escritos. As abordagens de auditoria, frequentemente, procuram vários tipos de evidências que garantam a conformidade com os direcionamentos das políticas e procedimentos, porém isso tem a ver com a extensão das rotinas que se analisa e o quanto os indivíduos estão conscientes sobre esses artefatos, desencadeando em trabalhos de auditoria que se concentram, basicamente, em abordagens que buscam verificar se determinados eventos ocorreram de forma consistente e aceitável (PENTLAND e FELDMAN, 2008).

Para D'adderio (2008) dois extremos dominam o debate sobre artefatos nas rotinas organizacionais: uma corrente, acredita que as regras e procedimentos operacionais são representações fixas dos processos atuais que prescrevem as ações dos agentes. Por outro lado, aponta a autora, outra corrente entende que, na verdade, os artefatos são, meramente, representações parciais e descritivas de um processo atual, que podem ser, facilmente, ignoradas pelos agentes. Essa

discussão está contextualizada em duas escolas de pensamento, as quais debatem sobre duas perspectivas antagônicas.

Uma escola acredita no poder das estruturas objetivas que definem, prescrevem e enquadram as ações nas organizações, enquanto outra escola do pensamento acredita na habilidade dos indivíduos em interpretar, modificar e em alguns casos, até mesmo sobrepor regras e procedimentos (D'ADDERIO, 2008), o que lança dúvida sobre se as regras e os procedimentos determinam a prática organizacional ou a prática organizacional é que determina as regras e os procedimentos. É possível refletir, então, que a primeira escola de pensamento é, claramente, mecanicista, taylorista, influenciada pela administração científica, enquanto a segunda escola mencionada está, fortemente, em linha com o poder de agência dos indivíduos e encontra avanços nos estudos de teoria organizacional.

2.1.4. Estabilidade e Mudança em Rotinas Organizacionais

Um dos importantes debates que incidem sobre as rotinas organizacionais ocorre sobre o seu comportamento nas organizações. Afinal, as rotinas são estáveis ou mudam? Qual o papel das rotinas na promoção da mudança organizacional? São elas propulsoras da inovação nas organizações, pois são alteradas, continuamente? Essas questões estão inseridas no contexto de estabilidade e mudança em rotinas organizacionais. O debate busca trazer à luz, se as rotinas organizacionais constituem uma fonte de estabilidade, ao permanecerem com os mesmos desempenhos, fundamentado nas discussões sobre o fenômeno burocrático (WEBER, 1947) ou são alvos da agência dos indivíduos que as desempenham (FELDMAN e PENTLAND, 2003). Autores do constructo vêm discorrendo sobre ambas as possibilidades, inclusive considerando que as duas são uma verdade.

Feldman e Pentland (2003) apontam que enquanto as rotinas podem ser interpretadas como uma fonte de inércia e inflexibilidade, elas também são uma importante fonte de flexibilidade e mudança. Os argumentos dos autores se enquadram na discussão sobre o aspecto performativo das rotinas, considerando que a capacidade das rotinas em reter a história de seus desempenhos, pode desencadear inércia, porém as rotinas também geram variação (FELDMAN e

PENTLAND, 2003). As primeiras justificativas para a variação nas rotinas têm origem nos agentes que as desempenham. Os indivíduos possuem diferentes informações disponíveis, diferentes preferências e interpretações, em que predominam as influências da retenção seletiva de sua história de desempenhos da rotina, condicionada pela subjetividade do agente e o poder exógeno sobre esses desempenhos (FELDMAN e PENTLAND, 2003). Nesse sentido, as rotinas sofrem influências das decisões de desempenho próprias dos indivíduos, seu processo cognitivo ou suas respostas a mudanças contextuais na organização (TURNER, 2012), como por exemplo, a quantidade e a qualidade de informação disponível, ambiente econômico, legal ou tecnológico, entre outras.

As rotinas são, então, sistemas generativos, pois produzem variedades de desempenhos (FELDMAN e PENTLAND, 2008) provenientes de um repertório de possibilidades (PENTLAND e FELDMAN, 2005). Os desempenhos são práticas realizadas em um contexto de regras e expectativas, mas as ações específicas possuem, na verdade, características de improviso, uma vez que: “improvisação em rotinas organizacionais envolve atender às ações relevantes de outros e aos detalhes da situação” (PENTLAND e FELDMAN, 2005, p.4). Existem, portanto, pelo menos duas justificativas para as variações nas rotinas organizacionais: uma proveniente das dinâmicas de sua própria estrutura interna (aspectos ostensivo, performativo e artefatos envolvidos) e a outra justificativa baseada na influência do contexto na promoção de variações no desempenho das rotinas organizacionais (TURNER, 2012).

A figura 01 esquematiza a composição das rotinas organizacionais considerando a perspectiva de Feldman e Pentland (2005) de sistemas generativos. Para os autores, a exata replicação do aspecto ostensivo é difícil de ocorrer e, nesse sentido, os desempenhos variam e o aspecto ostensivo também varia, dado que não existe um padrão em que todos os participantes concordem que seja a rotina. A rotina irá começar antes para alguns e para outros irá terminar depois (PENTLAND e FELDMAN, 2005). Nessa perspectiva, o aspecto ostensivo funciona como um padrão abstrato a ser seguido, mas o aspecto performativo ocorre mediante o que foi retido do aspecto ostensivo, considerando, ainda, o poder de agência dos indivíduos e as forças contextuais externas. Após o desempenho, um novo aspecto ostensivo é endereçado, um ciclo que constitui as rotinas organizacionais. Os artefatos funcionam, nesse sentido, como

direcionadores e influenciadores desse ciclo, como fontes de interpretações dos agentes sobre as expectativas das organizações para os desempenhos de suas rotinas, sobretudo ao que se refere a políticas, regras e procedimentos operacionais padronizados (PENTLAND e FELDMAN, 2005).



Figura 01 - Rotinas organizacionais como sistemas generativos. Reproduzido pelo autor.

Fonte: Pentland e Feldman (2005).

Feldman e Pentland (2003) chamam atenção que a rotina organizacional, portanto, não deve ser entendida somente pelo seu aspecto ostensivo, mas também considerando o aspecto performativo. Os autores apontam que alguns estudos sugerem uma inércia estrutural, em que as rotinas resistem a mudanças o quanto for possível, até que forças exógenas a conduzem para a mudança. Por outro lado, teorias de mudança contínua, sugerem que as organizações se adaptam, frequentemente, ao ambiente externo, modificando suas rotinas, recorrentemente (FELDMAN e PENTLAND, 2003).

Argumentam Feldman e Pentland (2003) que as duas proposições são possíveis. Por meio de evidências empíricas, os autores concluíram que a tendência de uma rotina organizacional mudar ou permanecer como está, depende dos processos de variação, seleção e retenção que permeia tanto o aspecto ostensivo quanto o performativo (FELDMAN e PENTLAND, 2003), com influência dos artefatos envolvidos (PENTLAND e FELDMAN, 2005).

2.2.

Consultoria Organizacional

A prática consultiva ajuda as organizações a mudar e a aprender, em que tal aprendizado é um meio de explorar, inventar e estabelecer o novo (CLEGG, KORNBERGER e RHODES, 2004). Promove diferentes pontos de vista, tanto do cliente observando a organização, quanto sob o ponto de vista do consultor que está observando os observadores (CZARNIAWSKA, 2013). A prática consultiva pode ser definida como um processo gerador de novas questões, novos problemas que permitem e encorajam as organizações a pensar, agir e a se sentir, diferentemente, promovendo novas visões, novos caminhos e encorajando as pessoas a quebrar modos de pensar já estabelecidos (CLEGG, KORNBERGER e RHODES, 2004).

Os antecedentes da organização de indivíduos em consultorias no mundo, remontam o final do século XIX e início do século XX com origem, sobretudo, na Inglaterra e nos Estados Unidos, este último onde fatores contextuais, provenientes de eventos históricos, como o estabelecimento de leis para o mercado financeiro frente a crise de 1929, promoveram a necessidade de pareceres externos aos bancos (DONADONE, 2003), contextualizando assim a análise independente.

De acordo com Donadone (2003), a prática consultiva tem início com o exercício de profissionais contadores, engenheiros e advogados em que, cada um, com sua especialidade, ofertava serviços específicos frente ao contexto de leis e regulamentações, os quais os bancos possuíram papel fundamental. Segundo o autor, a atividade de auditoria externa foi uma precursora da atividade de consultoria. Posteriormente, os mesmos profissionais que desempenhavam auditorias, pareceres e análises de natureza jurídica, ampliaram seu portfólio de atuação para problemas envolvendo fenômenos gerenciais, com destaque para as disciplinas de estratégia e melhorias organizacionais (DONADONE, 2003).

A pesquisa sobre consultoria organizacional ainda é incipiente no que se refere a formação teórico-conceitual sobre o constructo (MOHE e SEIDL, 2009). Contudo, estudos com foco na relação do consultor com o cliente têm evoluído, dando origem a novas perspectivas sobre a inserção da prática consultiva nas organizações indicando, inclusive, que para se entender o fenômeno da

consultoria é sugerido interpreta-lo como sistemas de conhecimento (WERR e STJERNBERG, 2003) ou sistemas sociais (MOHE e SEIDL, 2009), em que a comunicação possui papel de destaque nas intervenções da prática consultiva nas organizações, envolvendo as organizações-cliente, as organizações de consultoria e o sistema de contato entre elas (MOHE e SEIDL, 2009).

Entretanto, para Clegg, Kornberger e Rhodes (2004) o propósito da consultoria em alterar o *status quo* nas organizações é, ao mesmo tempo, uma das grandes dificuldades para a prática. Nessa perspectiva, a consultoria atua por meio de uma interação entre a ordem vigente e as movimentações propostas e é, nesse espaço, onde o consultor exerce a sua função (CLEGG, KORNBERGER e RHODES, 2004).

2.2.1.

O Papel do Consultor Externo nas Organizações

Estudos recentes têm apontado que os consultores configuram e reconfiguram suas atribuições de modo a alcançar a entrega prometida, desempenhando diferentes atribuições, dependendo da situação no cliente e da importância em manter vínculo relacional (KAKABADSE *et al*, 2006). Nessa perspectiva, o consultor é um profissional que atende às necessidades de melhorias nas organizações, ajudando seus clientes a atingir seus objetivos organizacionais (KAKABADSE *et al*, 2006). Para tanto, apresentam aspectos técnicos e comportamentais para alcançar esses objetivos.

Braga, Matos e Souza (2008) ressaltam que o serviço ofertado pelo consultor é um bem intangível, em que os conhecimentos específicos dominados por cada profissional constituem seu fator principal, ressaltando sua importância individual frente à firma de consultoria. Para os autores, em decorrência disso, há uma personificação da consultoria no consultor, gerando certa prevalência das relações pessoais sobre as organizacionais, mesmo dentro de uma rede da qual diversas empresas fazem parte.

Os serviços prestados por um consultor por meio de incursões em diferentes ambientes organizacionais, geralmente, envolvem um intenso fluxo de relacionamentos com diferentes qualidades de partes interessadas. Schein (1997) chama atenção para a importância em se distinguir a qualidade de cliente que o

consultor está se relacionando. O autor indica pelo menos seis: os contatos; os intermediários; os primários; os involuntários; os indiretos; e os clientes finais. Para cada um desses, existem comportamentos distintos, expectativas diversas e contribuições específicas. O quadro 01 identifica essas seis qualidades, em acordo com as proposições de Schein (1997):

Os contatos.	São os indivíduos que primeiro entram em contato com o consultor. Geralmente com uma solicitação, dúvida ou problema.
Os clientes intermediários.	São os indivíduos ou grupos que integram as várias entrevistas, reuniões e outras atividades em acordo com o andamento do projeto.
Os clientes primários.	São os indivíduos que têm propriedade sobre o problema demandado ao consultor. E, geralmente, também são os responsáveis pelo pagamento das faturas de consultoria e o orçamento para o projeto.
Os clientes involuntários.	São os membros das organizações, em diversos níveis de relacionamento com os clientes primários, que serão afetados pelas intervenções dos consultores, mas que não estão cientes desse impacto.
Os clientes indiretos.	São os membros da organização que estão cientes que serão afetados pelas intervenções da consultoria, mas desconhecem o consultor e que sentirão efeitos positivos ou negativos acerca das intervenções da consultoria.
Os clientes finais.	Pode ser a comunidade social impactada, toda a organização, grupos envolvidos ou qualquer outro grupo ao qual o consultor deve considerar o bem-estar ao realizar qualquer intervenção.

Quadro 01 - Qualidade dos clientes no relacionamento com o consultor. Elaborado pelo autor. Fonte: Schein (1997).

Para Czarniawska (2013), os consultores não ofertam soluções práticas, mas servem como um guia entre a imensidão de modismos gerenciais. Possivelmente, a conclusão do autor remete a dúvidas sobre a importância do consultor nas organizações. Entretanto, o mesmo autor aponta que é, precisamente, a inabilidade dos consultores em se comunicar nos mesmos sistemas vigentes e empregados no cliente, que tornam esses profissionais valiosos, muito embora, o autor também sinalize que os conselhos dos profissionais de consultoria devem ser mais, esteticamente, atraentes, do que, necessariamente, corretos (CZARNIAWSKA, 2013). Nesse sentido, os consultores ofertam um outro olhar, uma sugestão, uma nova perspectiva sobre os problemas das organizações – a visão de alguém com capacidades técnico-comportamentais e que vem “de fora”.

2.2.2. Consultoria e Comportamento Organizacional: Implicações sobre Poder

O poder pode ser entendido como “o meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como” (MORGAN, 2013, p.163). Em sua obra sobre as imagens da organização, Morgan (2013) abordou a questão dos interesses, conflitos e o poder nas organizações. O autor caracterizou diversas naturezas de poder: a autoridade formal; o controle sobre recursos escassos; o uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos; o controle do processo de tomada de decisão; o controle do conhecimento e da informação; o controle dos limites; a habilidade em lidar com a incerteza; o controle da tecnologia; as alianças interpessoais, redes e controle da “organização informal”; o controle das contra-organizações; o simbolismo e administração do significado; o sexo e administração das relações entre os sexos; os fatores estruturais que definem o estágio da ação; e o poder que já se tem (MORGAN, 2003). Pelo menos duas dessas naturezas são aplicáveis às relações entre o consultor e seu cliente: o poder refletido no controle do conhecimento e da informação e o poder proveniente da autoridade formal.

Ainda em 1992, Bloomfield e Best discorreram sobre o exercício do poder entre o consultor e o cliente. Com base no estudo de um caso de implementação de sistemas de informação, os autores atribuíram a recursos simbólicos, como o

discurso gerencial e o acesso dos consultores ao conhecimento e às habilidades em tecnologia da informação, como importantes aspectos das relações de poder sobre os clientes. Com base nos estudos de Foucault, Méllo *et al* (2007) definem as práticas discursivas como um conjunto de enunciados ou formações discursivas, que possibilitam o exercício de saberes que, por sua vez, operam e instituem acontecimentos em campos estratégicos, refletindo o poder, isto é, o uso da linguagem como prática que resulta em efeitos (MÉLLO *et al*, 2007). Por meio de movimentos discursivos, os consultores buscam persuadir os clientes de que um determinado problema é solucionado por intermédio de uma determinada solução, oferecida pelo consultor (BLOOMFIELD e BEST, 1992). Essa proposição sugere, no entanto, que, nem sempre, os clientes possuem o conhecimento necessário para avaliar a proposta dos profissionais de consultoria, resultando, muitas vezes, em uma relação com informações assimétricas.

O poder emana dos indivíduos que são capazes de chamar atenção em relação a determinados assuntos de maneira que, efetivamente, defina a realidade do processo de tomada de decisão, influenciando, sistematicamente, a definição de situações organizacionais e criando padrões de dependência (MORGAN, 2013). Nos contextos em que os consultores realizam suas atividades, eles procuram influenciar seus clientes para o alcance dos objetivos estabelecidos. Em acordo com Davenport e Early (2010), esse esforço pode resultar em três retornos provenientes dos clientes: o comprometimento; a conformidade; ou a resistência.

O comprometimento é, sem dúvida, o melhor dos retornos para o consultor, já que é obtido quando o cliente concorda com a solicitação ou a opinião do profissional de consultoria e, sobretudo, quando se envolve e engaja com o consultor além do mínimo de contribuição necessária para o alcance dos objetivos estabelecidos (DAVENPORT e EARLY, 2010). Entretanto, indicam Davenport e Early (2010), os consultores também podem se deparar com o retorno mínimo dos clientes às suas solicitações e opiniões e estes irão atender às ações dos consultores, com engajamento e convicções insuficientes. Ainda assim, um cenário indesejável é ocorrer resistências às ações dos consultores, pois as dificuldades aumentarão para o alcance de seus objetivos, quando os clientes evitarem o atendimento às solicitações dos consultores, quando o cliente não concordar com o consultor ou, em um pior cenário, resistir encerrando o relacionamento com o consultor (DAVENPORT e EARLY, 2010).

Como exemplifica Morgan (2013), o controle sobre a informação e o conhecimento também é proveniente dos indivíduos que colaboram nas organizações com cargos operacionais de diversos departamentos, ou seja, até mesmo os clientes intermediários (SCHEIN, 1997) podem exercer o poder sobre os consultores. O controle da informação, muitas vezes, está relacionado a composição da estrutura organizacional, em que se decide quem faz o que e como é feito, isto é, um usuário de um sistema computacional possui o controle sobre as informações contidas nesse artefato e também sobre o fluxo dessas informações (MORGAN, 2013). De outro modo, os funcionários do departamento financeiro são importantes, não só porque controlam os recursos das empresas, mas também porque podem influenciar o planejamento do orçamento, destacando o que pode ser percebido como importante dentro da organização (MORGAN, 2013). Morgan (2013) esclarece essa perspectiva:

“Pela posse da informação certa, no momento certo, tendo acesso exclusivo a dados-chaves, ou simplesmente demonstrando a habilidade de ordenar e sistematizar fatos de maneira eficaz, os membros da organização podem aumentar o poder que detêm dentro dela. Muitas pessoas desenvolvem essas habilidades de maneira sistemática e com ciúmes guardam ou bloqueiam o acesso a conhecimentos importantes para aumentar a sua indispensabilidade e “status de especialista” (MORGAN, 2013, p.174).

Os consultores possuem então, desafios evidentes em buscar as informações que necessitam, sobretudo, ao considerar, que precisam elucidar uma qualidade de informação que é estreitamente própria dos indivíduos que a controlam, como por exemplo, as rotinas que desempenham e o acesso aos artefatos envolvidos.

Contudo, o exercício do poder não é restrito aos membros de cargos operacionais. Os patrocinadores ou os clientes primários (SCHEIN, 1997) exercem, com frequência, o poder na estrutura organizacional. As evidências empíricas do trabalho de Nikolova e Devinney (2009) apontaram que o patrocinador possui o potencial de influenciar o trabalho do consultor com o cliente, devido a sua posição hierárquica. Os autores demonstraram que o patrocinador, assim como o gerente de projeto responsável pelo acompanhamento da equipe de consultoria usam, regularmente, sua posição de poder para influenciar o processo de tomada de decisão na direção desejada. Essa situação ocorre, por meio da influência direta, ao restringir as alternativas de soluções que são discutidas ou indiretamente, tomando frente das discussões, monitorando a

agenda, configurando e mudando os tópicos abordados e removendo ou transferindo membros da equipe que possam se opor a sua visão (NIKOLOVA e DEVINNEY, 2009).

Nesta perspectiva, ocorre o exercício do poder pela autoridade formal (MORGAN, 2013) concedida ao patrocinador (NIKOLOVA e DEVINNEY, 2009), isto é, tipicamente associado a posição que alguém mantém na organização, mediante a qual o sujeito obtém direitos e obrigações que o qualificam a estabelecer um campo de influência sobre o que se poder realizar, com o apoio formal daqueles com quem se trabalha (MORGAN, 2013). O organograma funcional, por exemplo, é uma representação que denota uma pirâmide do poder nas organizações (MORGAN, 2013). O interessante da pirâmide do poder é que o poder não se concentra, unicamente, nos cargos do topo, mas também na base da pirâmide, em que a forma mais comum de representação desse poder se manifesta através dos sindicatos, que, como caracteriza Morgan (2013), integram o exercício do poder com natureza de controle da contra-organização, uma espécie de poder compensatório nas relações entre diferentes cargos funcionais.

Os patrocinadores possuem, ainda, a autoridade em decidir sobre qualquer questão que afete o relacionamento entre o cliente e o consultor, baseado na sua posição hierárquica, o que lhes permitem atuar sobre desordens nas equipes dos clientes acerca das ações empregadas pelos consultores (NIKOLOVA e DEVINNEY, 2009).

Os consultores também exercem poder na relação de consultoria nas organizações que atuam. E a forma de poder identificada nos estudos de Nikolova e Devinney (2009), remete ao estabelecimento de uma relação de confiança, por meio da socialização, como uma estratégia de poder sobre o cliente, na medida em que um bom relacionamento entre o cliente e o consultor, faz o cliente interpretar no consultor uma imagem de alguém que está em sintonia com seus pensamentos e propósitos, sendo um dos mais importantes fatores de sucesso para clientes e consultores. Muito embora, os autores indicam que o estabelecimento de confiança como meio de poder, só se aplica quando os consultores identificam os clientes como importantes. Adicionalmente, os consultores se utilizam de sua *expertise* e capacidade metodológica de análise de dados e proposição de melhorias para estabelecer a relação de poder sobre o cliente, considerando a

aplicação de abordagens persuasivas sobre os clientes (NIKOLOVA e DEVINNEY, 2009).

2.2.3.

Consultoria e Comportamento Organizacional: Implicações sobre Confiança

A seção anterior discutiu sobre os aspectos relacionados ao poder no relacionamento entre o consultor e seu cliente, na qual outra dimensão do comportamento organizacional foi, ligeiramente, mencionada e será aqui discutida, com mais detalhes: a confiança nas relações organizacionais de consultoria.

“Confiança é um estado psicológico compreendendo a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamento do outro” (ROSSEAU et al, 1998, p.395).

A definição de confiança proposta por Rousseau et al (1998) indica a disposição dos indivíduos em tornarem-se vulneráveis às ações de outros, considerando que os resultados esperados possuem impactos positivos, sugerindo, então, um determinado nível de apetite ao risco às ações de outros indivíduos. Mesmo destacando o estado psicológico envolvendo a relação de confiança, Rousseau et al (1998) sinalizam que a construção conceitual da confiança nos relacionamentos organizacionais é de natureza interdisciplinar, envolvendo contextos sociais e, até mesmo, econômicos. Essa perspectiva, abre muitos campos e qualidades de estudo da confiança nas organizações, o que, efetivamente, não exclui, o estudo da confiança nas relações entre consultores e clientes.

Nikolova, Mollering e Reihlen (2015) apontam para três práticas que explicam a construção de um relacionamento de confiança em relações de consultoria: 1) a sinalização da integridade e capacidade do consultor; 2) a definição, negociação e o alinhamento às expectativas dos clientes para demonstrar benevolência; e 3) a demonstração de empatia e adequação do consultor ao cliente. Acerca do primeiro aspecto da construção da confiança nos relacionamentos de consultoria com o cliente, os autores chamam atenção que, em diversas ocasiões, os clientes não tiveram conhecimento de determinado consultor

ou mesmo nunca trabalharam juntos, o que sujeita a abertura para vários tipos de julgamento do cliente acerca do profissional de consultoria. Frente a esse contexto, fatores de reputação de mercado da firma de consultoria (GLÜCKLER e ARMBRÜSTER, 2003), credenciais, referências, *expertise* e outras habilidades específicas para a natureza do projeto em questão, configuram como bons motivos para a confiança do cliente no consultor (NIKOLOVA, MOLLERING e REIHLEN, 2015). O crescimento, a competitividade e o sucesso de mercado de uma firma de consultoria dependem de sua capacidade em criar redes consistentes de relacionamentos de confiança com os clientes (GLUCKLER e ARMBRÜSTER, 2003).

Nem todos os clientes possuem ciência das ações dos consultores na organização, sobretudo, os clientes involuntários (SCHEIN, 1997). Considerando que tais ações podem impactar diretamente os clientes no desempenho de suas atividades, é necessário a definição, negociação e o alinhamento do projeto às expectativas do cliente, um compartilhamento de expectativas cognitivas de modo a reduzir a vulnerabilidade percebida e condicionar um pouco de fé nas ações dos consultores (NIKOLOVA, MOLLERING e REIHLEN, 2015).

As ações comunicativas dos consultores possuem função fundamental no relacionamento com os clientes. Thomas *et al* (2009) chamam atenção para a influência da comunicação nas relações de confiança nas organizações e o seu efeito sobre o envolvimento do colaborador nas demandas da consultoria. O modelo hipotético dos autores propõe que a quantidade e qualidade da informação recebida pelos colaboradores influenciam a confiança entre os indivíduos, o que por sua vez, provoca uma abertura à comunicação e, assim, o envolvimento dos colaboradores nos objetivos organizacionais (THOMAS *et al*, 2009). Os autores encontraram evidências de que a qualidade da informação é um pré-requisito para a confiança entre os colaboradores e seus superiores. Contudo, apontam os autores, o envolvimento do trabalhador somente ocorre quando essa confiança provê uma abertura na comunicação.

As conexões emocionais e sentimentos positivos entre o consultor e o cliente são socialmente significantes nas relações de consultoria organizacional, já que a conexão emocional entre o consultor e o cliente reduz a incerteza e a vulnerabilidade percebida do cliente sobre o consultor, pois ao estabelecer essa

conexão, determinados comportamentos são estabelecidos em sintonia entre os sujeitos (NIKOLOVA, MOLLERLING e REIHLEN, 2015).

Solomonson (2012) pesquisou sobre as relações de confiança entre o consultor e seu cliente. Suas hipóteses envolveram identificar a relação de influência de três variáveis com a confiança na relação entre esses sujeitos: 1) o nível percebido de *expertise*; 2) os valores compartilhados; e 3) o compartilhamento de informações significativas. O seu modelo hipotético é completado visando a identificar a relação de confiança como mediadora dessas três variáveis, influenciando um relacionamento de envolvimento do cliente com as ações do consultor (SOLOMONSON, 2012).

Diante do exposto, é possível considerar que a relação de confiança é, portanto, uma dimensão do comportamento organizacional com influência direta no alcance dos objetivos do consultor e seu cliente.

3 Procedimentos Metodológicos

Este capítulo pretende informar sobre as decisões acerca da forma como este estudo foi realizado. Está dividido em sete seções que informam, respectivamente, sobre os aspectos epistemológicos e ontológicos que posicionaram a investigação, o tipo de estudo realizado, a apresentação da abordagem metodológica empregada e a justificativa para sua escolha. Na sequência, informam-se os procedimentos empreendidos para a coleta dos dados, os procedimentos de tratamento e análise dos dados coletados e, por fim, apresentam-se as possíveis repercussões que as decisões sobre como foi realizado o estudo poderão impor aos resultados obtidos – as limitações do método empregado.

3.1. Aspectos Epistemológicos e Ontológicos

Neste estudo, o alcance do conhecimento sobre o mundo envolve diferenças qualitativas nos modos mediante os quais o fenômeno é apreendido pelas populações a ele relacionadas, em que os modos de apreensão emergem de um relacionamento interno entre o sujeito e o fenômeno (MARTON e BOOTH, 1997), caracterizando uma ontologia não-dualista (ARKELIND, 2005).

A mente humana não denota uma realidade conhecível que é objetiva, mas apresenta uma consciência subjetiva ao fenômeno, em que a produção de conhecimento é proveniente das experiências vividas pelos indivíduos no mundo a seu redor (SANDBERG, 2005). Nessa perspectiva, as transações entre o pesquisador e os participantes da pesquisa resultam em entendimentos subjetivos mútuos (GREEN, 2005).

Esta investigação segue a crença que a percepção da realidade considera variações do senso comum, isto é, se dá por intermédio de diferentes modos mediante os quais os indivíduos aprendem a conceber a própria realidade,

entendendo o mundo em que vivem (MARTON, 1981). De maneira que a concepção acerca de um dado fenômeno é tanto dependente da atividade humana quanto da realidade externa que envolve o indivíduo, sugerindo que, conhecimento e concepção possuem uma natureza relacional (SVENSSON, 1997). Em acordo com Marton (1981), concepções acerca de um fenômeno somente existem por meio de uma ação mental, exibida por alguém que faz algo, em uma determinada configuração, além disso a concepção não é estável (BOWDEN e WALSH, 2000), pois apresenta-se sensível ao contexto que a cerca e, portanto, suscetível a mudanças no decorrer do tempo e da situação vigente (ARKELIND, 2005).

3.2. Tipo de Pesquisa

Considerando uma abordagem interpretativa, este estudo procurou compreender a realidade subjetiva do fenômeno, o contexto que o cerca, e a resposta dos indivíduos a esse contexto, configurando uma pesquisa do tipo qualitativa. Este tipo de pesquisa pretende explorar os significados atribuídos pelos indivíduos ou grupos acerca de um problema social ou humano, cujos dados de pesquisa são tipicamente coletados no ambiente do participante e, a análise é indutivamente construída, a partir das especificidades para as concepções do todo, em que o pesquisador é envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes (CRESWELL, 2010).

Vieira e Zouain (2004) indicam que na pesquisa qualitativa se atribui importância à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem, às construções relatadas pelos atores sociais, mediante discursos, significados e contextos específicos. De acordo com os autores, geralmente ocorrem descrições ricas e fundamentadas que contribuem para o avanço do pesquisador desse tipo de pesquisa no que se refere a concepções iniciais ou a revisão de sua estrutura teórica (VIEIRA e ZOUAIN, 2004).

Dado que a intenção foi captar percepções de consultores em suas experiências de campo envolvendo a compreensão das rotinas organizacionais, a estratégia de investigação que se considerou oportuna para esse fim foi a fenomenografia. Conforme se apresenta na seção seguinte, a investigação

fenomenográfica trata da identificação e sistematização das formas de pensamento, mediante as quais, as pessoas interpretam aspectos significantes da realidade (MARTON, 1981).

3.3. Abordagem da Pesquisa Fenomenográfica

A fenomenografia possui origem nas discussões acerca da natureza da aprendizagem no contexto escolar, mais especificamente, da natureza da experiência de aprendizagem (MARTON e BOOTH, 1997), com as primeiras publicações a respeito surgindo no início dos anos 1980, com bases predominantemente empíricas do que teóricas ou filosóficas (ARKELIND, 2005).

A pesquisa fenomenográfica trata da descrição, análise e entendimento de experiências, formas de pensamento, modos de interpretação, compreensão, apreensão, percepção ou concepção de inúmeros aspectos da realidade, com ênfase em aspectos socialmente significativos (MARTON, 1981). A unidade da pesquisa fenomenográfica está no modo mediante o qual um fenômeno é experimentado, enquanto seu objeto de pesquisa está presente nas variações nesses diferentes modos, qualitativamente limitados, mediante os quais os indivíduos entendem o fenômeno, os quais são logicamente relacionados (MARTON e BOOTH, 1997) e representados por meio de uma estrutura hierárquica com os diferentes significados (ARKELIND, 2005).

Os relatos de um indivíduo acerca de um dado fenômeno, situação ou sobre o mundo representam uma perspectiva de primeira ordem da abordagem fenomenográfica (MARTON e BOOTH, 1997). Nessa perspectiva, o foco é direcionado para o mundo, para o qual são feitos relatos (MARTON, 1981). Entretanto, de acordo com Marton (1981), quando o estudo é direcionado para as ideias e experiências das pessoas acerca do mundo, é inserida a perspectiva de segunda ordem, na qual as concepções dos indivíduos são consideradas na análise. Nessa perspectiva são respeitadas as concepções dos indivíduos acerca do fenômeno, excetuando os julgamentos ou referências a outros relatos acerca do mundo físico ou do fenômeno de interesse (MARTON e BOOTH, 1997).

Marton (1981, p.178) exemplifica as duas perspectivas citando exemplos do contexto educacional, com relatos distintos acerca do desempenho escolar de

alunos: “as diferenças de sucesso na escola refletem, principalmente, as diferenças inerentes na inteligência” (perspectiva de primeira ordem) e “existem pessoas que acham que as diferenças de sucesso na escola refletem as diferenças na inteligência” (perspectiva de segunda ordem). Se há interesse nos modos pelos quais os indivíduos concebem um fenômeno, sem a intervenção do que o pesquisador sabe e conhece acerca do mesmo fenômeno, a perspectiva de segunda ordem é a que deve ser endereçada na investigação.

O presente trabalho adotou a perspectiva de segunda ordem, dado que o objeto desta pesquisa é identificar variações nos modos mediante os quais os profissionais de consultoria buscam compreender as rotinas organizacionais em suas experiências de campo. A investigação almeja o olhar dos entrevistados acerca do fenômeno, de maneira que as concepções advindas de suas experiências sejam, fielmente, consideradas, assim como a postura que envolve a formulação da concepção e reflexões associadas, sem considerar, então, julgamentos do nível de validade, consistência ou utilidade própria do pesquisador, que são endereçadas pela perspectiva de primeira ordem (MARTON e BOOTH, 1977).

3.3.1. Sobre a Consciência Focal

Para um melhor entendimento sobre a abordagem fenomenográfica, pautada pelos modos mediante os quais os indivíduos experimentam fenômenos, conforme relatado nas seções anteriores, é interessante observar a estrutura da consciência dos indivíduos nessas experiências. Em acordo com Marton e Booth (1977) uma experiência constitui um relacionamento interno entre o indivíduo experimentando e o fenômeno experimentado. Para os autores, nesse contexto, o indivíduo incide sua consciência sobre várias experiências e o conjunto dessas experiências vivenciadas pelo indivíduo é a sua consciência sobre os fenômenos experimentados, o que representa uma descrição de como o mundo lhe parece.

Marton e Booth (1977) explicam que é possível afirmar que os indivíduos podem ser conscientes de tudo, durante todo o tempo, mas, claramente, não são conscientes de tudo no mesmo modo. Algumas partes são mais focadas e outras nem tanto, ou seja, são menos focadas. Na verdade, ensinam os autores, os indivíduos possuem uma consciência muito parcial da maioria das coisas e, nesse

sentido, durante as experiências, alguma coisa ou, por exemplo, um específico modo de agir, virá à tona, enquanto outras coisas contornarão a consciência do indivíduo, mas não terão o seu foco e, ainda, outras coisas se configurarão apenas, como uma consciência periférica (MARTON e BOOTH, 1977). Nesse sentido, quando se busca a concepção dos indivíduos sobre determinado fenômeno, a consciência focal é o resgate do modo específico e particular pelo qual o indivíduo experimenta esse fenômeno e pode relatar, já que nem todos os aspectos das experiências do indivíduo com o fenômeno possuem destaque, o aspecto predominante para o indivíduo é o que toma a sua consciência focal (MARTON e BOOTH, 1977).

Dentre as implicações da consciência focal nesta investigação, está a busca em se captar as situações relevantes que, então, predominaram para o indivíduo frente ao problema da investigação, com seus modos particulares de ação, registrados nas transcrições das entrevistas realizadas, que caracterizam tanto as categorias de descrição, quanto as dimensões explicativas.

3.4. Justificativa da Abordagem de Pesquisa

Como explorado nas seções anteriores, a fenomenografia é uma abordagem com elementos metodológicos que permite identificar, formular e explicar determinadas questões de pesquisa (MARTON e BOOTH, 1997), considerando os diferentes modos mediante os quais os indivíduos concebem um fenômeno em suas experiências cotidianas (MARTON, 1981), o que vai de encontro a proposta do problema de pesquisa desta investigação.

Outro fator contributivo para a escolha desta abordagem de pesquisa é que a fenomenografia é especialmente adequada a fenômenos experimentados por uma população específica de sujeitos (BOWDEN e WALSH, 2000), que no caso desta investigação é representada pelos consultores.

No presente estudo, o fenômeno de interesse é proveniente das experiências dos consultores com as rotinas organizacionais. Nesse sentido, o alcance do objetivo final desta investigação (ver seção 1.2) é compatível com a abordagem fenomenográfica, uma vez que pressupõe investigar os diferentes modos mediante

os quais os sujeitos respondem à pergunta de pesquisa (ver seção 1.1) considerando suas experiências com o fenômeno.

Adicionalmente, é uma oportunidade para se explorar o aparato metodológico da fenomenografia em temas do campo das ciências sociais aplicadas, mais precisamente no que se refere aos estudos organizacionais.

3.5. Coleta dos Dados

Neste estudo, os dados empíricos foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, nas quais os profissionais de consultoria puderam relatar suas experiências de compreensão das rotinas organizacionais, no modo pelo qual desejasse expressar as questões indagadas pelo pesquisador (ver Apêndice I). Muito embora, esse mesmo procedimento também permitiu promover consistência durante as entrevistas, dado que as questões do roteiro semiestruturado suscitararam, nos indivíduos, a reflexão proveniente de suas experiências com o fenômeno, adquiridas em seus trabalhos de consultoria. A entrevista semiestruturada é um procedimento padrão de coleta de dados na investigação fenomenográfica (BOWDEN e WASH, 2000).

3.5.1. Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos selecionados, intencionalmente, para este estudo, integraram a rede de contatos profissionais do pesquisador e, a época da coleta de dados, exerciam atividades profissionais em firma multinacional do segmento de auditoria e consultoria, com experiências relevantes em projetos envolvendo a necessidade de compreensão de rotinas em várias organizações e com diversos propósitos. Por meio da seleção intencional, o pesquisador obteve um melhor entendimento do problema e da pergunta de investigação (CRESWELL, 2010) e, ainda, identificou o perfil considerado adequado, de acordo com o problema de pesquisa, para a caracterização dos sujeitos considerados para a coleta dos dados. Adicionalmente, a seleção intencional, assim como um mínimo previsto de 20 indivíduos selecionados (BOWDEN, 2005) sugere o alcance do critério de

variedade nas características dos sujeitos, sendo assim, recursos que contribuíram para a emergência de diferentes concepções sobre o fenômeno estudado. Cabe ressaltar, no entanto, que já a partir da 16^a entrevista, o pesquisador sentiu a incidência de saturação teórica, mas prosseguiu com as entrevistas até a conclusão dos 20 sujeitos considerados para o estudo.

Ao todo, vinte indivíduos foram selecionados, considerando a caracterização necessária para garantir os seguintes critérios de variedade na seleção intencional: 1) ambos os gêneros; 2) idades diversas; 3) formação acadêmica, tanto oriunda das ciências sociais aplicadas, quanto humanas, exatas e, ainda, proveniente de outras áreas do saber; 4) diferentes cargos hierárquicos na organização; 5) variedade no tempo de experiência profissional e quanto desse tempo em consultoria; 6) diferentes linhas de serviço; e 7) segmentos prioritários de atuação nos projetos de campo.

Em acordo com os critérios de seleção, integraram o estudo 11 profissionais do sexo feminino e 9 do sexo masculino, sendo 3 com idades variando de 20 a 25 anos, outros 8 de 26 a 30 anos e, ainda, 9 com mais de 30 anos. Foram 5 dos sujeitos graduados em Administração, 4 em Ciências Econômicas, 1 em Ciências Contábeis, um total de 10 indivíduos graduados nas Ciências Sociais Aplicadas. Ainda se obteve 4 profissionais graduados em Engenharias e 6 em outras áreas do saber. Entre os entrevistados, 12 concluíram algum tipo de pós-graduação, entre especializações ou MBA com diferentes focos, todos *lato sensu*.

O recorte do pesquisador privilegiou a formação de três subgrupos hierárquicos (Consultores, Seniores e Gerentes), sendo 5 profissionais com o cargo de “Consultor”, 9 “Consultores Seniores”, 5 “Gerentes de Consultoria” e 1 “Gerente Sênior de Consultoria”, considerando 6 profissionais com tempo de experiência profissional total variando até 5 anos, 7 outros variando com mais de 5 a 10 anos e, ainda 7 profissionais com mais de 10 anos de experiência profissional total, sendo 5 profissionais com até 3 anos em atividades de consultoria, outros 11 entre 3 e até 7 anos e, ainda, 4 profissionais com mais de 7 anos de experiência em atividades de consultoria.

Integraram o estudo 4 profissionais que concentravam seus projetos na indústria de óleo e gás, 2 em energia e recursos naturais, 2 em energia elétrica, 1 em eventos esportivos e 11 profissionais afirmaram que não tem concentrado seus

projetos em uma indústria específica. A grande parte dos entrevistados pertencia a linha de serviço de “Melhoria de Desempenho”.

No quadro 02, é possível encontrar o detalhamento da caracterização dos 20 sujeitos que participaram do estudo.

Gênero	Idade	Formação Acadêmica	Cargo Atual	Tempo de Experiência Profissional	Tempo de Experiência em Consultoria	Linha de Serviço	Segmento Prioritário de Atuação
Feminino	29	Ciências Econômicas	Consultora Sênior	7 anos	3 anos	Melhoria de Desempenho	Multisetorial
Feminino	29	Ciências Econômicas	Consultora Sênior	5 anos	5 anos	Melhoria de Desempenho	Energia Elétrica
Feminino	31	Ciências Econômicas/MBA	Consultora Sênior	8 anos	7 anos	Melhoria de Desempenho	Óleo e Gás
Feminino	35	Administração/Especialização/MBA	Gerente de Consultoria	14 anos	8 anos	Melhoria de Desempenho	Multisetorial
Feminino	38	Engenharia de Alimentos/MBA	Gerente de Consultoria	14 anos	4 anos	Melhoria de Desempenho	Óleo e Gás
Masculino	33	Comunicação Social/MBA	Gerente de Consultoria	9 anos	7 anos	Melhoria de Desempenho	Multisetorial
Feminino	37	Ciência Política/MBA	Gerente Sênior de Consultoria	15 anos	9 anos	Melhoria de Desempenho	Óleo e Gás
Feminino	41	Ciências Contábeis/Especialização	Consultora Sênior	12 anos	5 anos	Melhoria de Desempenho	Multisetorial
Masculino	26	Administração	Consultor Sênior	5 anos	4 meses	Riscos	Energia Elétrica
Masculino	33	Administração/MBA	Consultor Sênior	13 anos	11 anos	Melhoria de Desempenho	Multisetorial
Feminino	25	Administração/Especialização	Consultora Sênior	4 anos	4 anos	Riscos	Eventos Esportivos
Feminino	30	Biologia/Especialização/MBA	Gerente de Consultoria	7 anos	4 anos	Sustentabilidade	Energia e Recursos Naturais
Masculino	34	Análise de Sistemas/Especialização	Consultor Sênior	14 anos	4 anos	Melhoria de Desempenho	Multisetorial
Masculino	30	Engenharia de Produção	Consultor	6 anos	4 anos	Melhoria de Desempenho	Óleo e Gás
Feminino	23	Engenharia de Produção	Consultora	6 anos	1 ano	Melhoria de Desempenho	Multisetorial
Masculino	26	Engenharia de Produção	Consultor	1 ano e 6 meses	1 ano e 2 meses	Melhoria de Desempenho	Multisetorial
Masculino	28	Comunicação Social/MBA	Consultor Sênior	7 anos	6 anos	Melhoria de Desempenho	Multisetorial
Masculino	34	Comunicação Social/MBA	Gerente de Consultoria	13 anos	8 anos	Melhoria de Desempenho	Multisetorial
Feminino	26	Administração	Consultora	5 anos	4 anos	Melhoria de Desempenho	Energia e Recursos Naturais
Masculino	25	Ciências Econômicas	Consultor	4 anos	2 anos e 6 meses	Melhoria de Desempenho	Multisetorial

Quadro 02 - Caracterização dos sujeitos que participaram do estudo. Elaborado pelo autor.

3.5.2.

Formulação do Roteiro de Entrevistas

O roteiro (Apêndice I) tem início com uma breve apresentação do problema de pesquisa, assim como as premissas assumidas com os sujeitos para a realização das entrevistas. Logo em seguida, foi dividido em três partes, denominadas: 1) Questões introdutórias; 2) Questão central; e 3) Questões de desenvolvimento das experiências. Adicionalmente, foram introduzidas “perguntas acessórias”, as quais permitissem o acompanhamento dos relatos com um maior detalhamento das experiências vividas pelos indivíduos.

A primeira questão introdutória e de natureza demográfica, buscou atualizar ou confirmar a caracterização dos sujeitos considerados na seleção intencional. Em seguida, com o objetivo de “quebrar o gelo” na entrevista (CRESWELL, 2010), foi considerado solicitar aos participantes que falassem um pouco sobre sua trajetória profissional até o seu trabalho atual, em consultoria. Adiante e de modo a iniciar as reflexões acerca do problema de pesquisa, foi considerado questionar, o que para os sujeitos seria uma “rotina organizacional”, assim como indagar, que tipo de experiências possuíam com esse constructo em seus trabalhos de campo.

A questão central “Como você busca compreender as rotinas organizacionais em suas experiências de campo?”, representou o problema de pesquisa e foi construída de maneira “aberta”, a fim de estimular a reflexão dos sujeitos sobre suas experiências com o fenômeno e o resgate dos acontecimentos e contextos envolvidos. De acordo com Creswell (2010), as entrevistas qualitativas envolvem um pequeno número de questões, não estruturadas e, em geral, “abertas”, de modo a suscitar as concepções e opiniões dos participantes.

As questões de desenvolvimento das experiências foram introduzidas no roteiro, de modo a aprofundar a descrição das experiências dos sujeitos com o fenômeno, que acompanhadas das perguntas acessórias, puderam suscitar nos indivíduos a reflexão e o resgate dos acontecimentos acerca de como lidaram com as dificuldades e aproveitaram as facilidades presentes na busca pela compreensão das rotinas organizacionais durante o mapeamento. O pesquisador também considerou questionar quando ocorre uma experiência malsucedida de compreensão das rotinas organizacionais e, de contrário, quando ocorre uma

experiência bem-sucedida, de modo a identificar a percepção dos sujeitos quanto ao fracasso ou sucesso na compreensão das rotinas organizacionais, que acompanhadas das perguntas acessórias, suscitariam a reflexão sobre como esses profissionais alcançaram esse sucesso ou a que atribuíram o fracasso, relatando como tentaram evitá-lo, e ainda, o significado decorrente, atribuído por eles.

Encerrando a construção do roteiro, têm-se os agradecimentos pela participação dos indivíduos nas entrevistas.

3.5.3. Condução das Entrevistas

Ao todo, foram realizadas 20 entrevistas, todas presenciais, ocorridas ao longo do segundo semestre de 2015 até a segunda semana de 2016, mais especificamente de 23/07/2015 a 06/01/2016. As entrevistas foram gravadas, com um total de 13 horas de registro e duração média em torno de 40 minutos, com mínimo de 22 e máximo de 65 minutos, aproximadamente.

Os sujeitos foram convidados a participar das entrevistas por meio de aplicativos de comunicação instantânea, *e-mail*, ligações telefônicas ou presencialmente. Boa parte das entrevistas ocorreu nas datas agendadas e outras, no entanto, foram reagendadas, considerando a disponibilidade dos sujeitos. Cabe ressaltar a dificuldade em se conduzir pesquisas qualitativas quando é fundamental o comparecimento dos sujeitos às sessões de entrevistas, que ocorreram, em boa parte, devido a rede consistente de relacionamentos profissionais do pesquisador e o interesse dos entrevistados em, gentilmente, contribuir para a pesquisa.

A maior parte dos encontros ocorreu em cafés ou restaurantes e o pesquisador somente informou o problema de pesquisa no momento das entrevistas, seguindo o roteiro, previamente, formulado. Após a apresentação das considerações iniciais, o pesquisador solicitou aos sujeitos que respondessem às questões introdutórias, de natureza demográfica e que relatassem sua trajetória profissional, o que foi interessante, já que incluíram projetos de consultoria, inclusive os que envolveram a necessidade de entendimento de processos.

Com o perfil dos entrevistados relatado, o pesquisador então, contextualizou o problema de pesquisa, questionando aos indivíduos “o que é” uma rotina

organizacional e em seguida “que tipos de experiências” com rotinas organizacionais possuíam em seus trabalhos de campo. A conclusão dos relatos dos entrevistados em resposta a essa questão, foi a oportunidade de seguir para a questão central do roteiro de pesquisa, questionando aos sujeitos, então, “como eles buscam compreender” as rotinas organizacionais considerando as suas experiências de campo.

De modo a incentivar um maior aprofundamento das experiências, o pesquisador seguiu para as questões de desenvolvimento das experiências e, por meio das perguntas acessórias, solicitou aos sujeitos que esclarecessem suas reflexões, pedindo, sempre que possível, exemplos provenientes de suas experiências de campo, ora durante a fala dos sujeitos, ora após as suas conclusões.

Ao longo de todas as entrevistas, o pesquisador se manteve atento aos relatos dos sujeitos, sem intervenções de validade, julgamentos ou debates de conhecimento pré-concebido acerca do conteúdo abordado pelos participantes, concentrando o foco na proposta primária da investigação (BOWDEN e WALSH, 2000). O pesquisador não se preocupou com o tempo de respostas das questões indagadas, deixando o entrevistado livre para concluir seu relato e raciocínio no tempo que considerasse necessário. As perguntas acessórias foram utilizadas durante todo tempo das entrevistas, sempre que os relatos suscitasse maiores esclarecimentos.

3.6.

Tratamento e Análise dos Dados Emergentes do Campo

Os registros de áudio gravados das 20 entrevistas geraram, aproximadamente, 194 páginas de transcrições dos relatos dos entrevistados. Devido ao grande volume de dados e o rigor que envolve a etapa de análise da abordagem metodológica, o pesquisador utilizou como apoio para esse fim o software de análise qualitativa ATLAS.ti®, sobretudo para a associação, durante a leitura, de anotações do pesquisador (*memos*) às transcrições, sinalização dos extratos representativos (*quotes*) e associação de códigos (*codes*) aos extratos semelhantes.

De forma a contribuir para a descontextualização dos sujeitos que participaram das entrevistas, de cada relato foi extraído a menção ao nome do consultor entrevistado, de modo que na etapa seguinte, de análise, os relatos se apresentassem sem associação evidente do conteúdo a identificação clara de determinados entrevistados. O pesquisador considerou bastante oportuno tal procedimento, sobretudo ao considerar que, à época da coleta de dados, ainda integrava o mesmo ambiente profissional dos entrevistados.

Marton e Booth (1997) observaram que a abordagem fenomenográfica preocupa-se com a variação nos modos de experimentar coisas, isto é, o objeto de interesse é a variação nas capacidades em conceber um particular fenômeno no mundo, de diferentes maneiras. Em seus experimentos, os mesmos autores indicaram que os diferentes modos mediante os quais os indivíduos perceberam o fenômeno estavam logicamente relacionados entre eles e formavam juntos um complexo que foi chamado de espaço de resultados (*outcome space*). Nesse sentido, os resultados desta investigação são as “categorias de descrição” e também os “relacionamentos estruturais”, dimensões explicativas que relacionam os diferentes modos de experimentar o fenômeno (ARKELIND, 2005). Nesse sentido, cabe ressaltar que o espaço de resultados não propõe demonstrar uma sequência de categorias de descrição a ser, ordenadamente, seguida, mas a ampliação da consciência focal dos indivíduos. Apesar de configurarem como modos distintos e qualitativamente limitados, as categorias possuem relacionamentos entre elas (MARTON e BOOTH, 1997).

Mesmo integrando uma pesquisa do tipo qualitativa em que a subjetividade prevalece, a fenomenografia apresenta critérios de qualidade para a organização do espaço de resultados. Em acordo com Marton e Booth (1997), os seguintes aspectos devem ser observados ao se analisar e apresentar os resultados: cada categoria deve revelar algo distinto sobre o modo de entender o fenômeno; as categorias são logicamente relacionadas, tipicamente, por meio de uma hierarquia ou relacionamentos inclusivos; e poucas categorias quanto possívels.

3.6.1. Condução da Análise

A apropriação da abordagem metodológica pelo autor desta investigação, buscou fundamento na discussão encontrada em Marton e Booth (1977), Marton (1981) e Marton (1986).

Os procedimentos de análise ocorreram em aproximadamente um mês e meio e tiveram início com a leitura integral, preliminar e descontextualizada do sujeito, de cada transcrição das vinte entrevistas realizadas. Nessa primeira etapa, o pesquisador procurou ter uma primeira impressão sobre como os indivíduos perceberam o fenômeno alvo da pesquisa, com uma mente aberta acerca de como os entrevistados abordaram as questões a eles endereçadas (ARKELIND, 2005).

Em seguida, o pesquisador efetuou uma nova leitura integral de cada transcrição em conjunto com as demais transcrições, ora consultando um determinado relato, ora outro. O objetivo nesta etapa foi a identificação preliminar de abordagens semelhantes entre os consultores.

A terceira leitura integral ocorreu com a sinalização de extratos (trechos) representativos frente ao problema de pesquisa. Bowden e Walsh (2000) recomendam focar a análise no “que” e “como” nas concepções e descrições das experiências do indivíduo sobre o fenômeno. Nesse sentido, a representatividade dos extratos para o pesquisador foi identificada por meio de dois aspectos: as respostas dos indivíduos para o problema de pesquisa (o que), juntamente com os modos pelos quais agiram em suas experiências de campo relatadas (como). Nessa etapa, o autor ainda não estava preocupado em identificar, exatamente, as categorias descritivas (MARTON e BOOTH, 1997), mas o que os indivíduos responderam considerando o problema de pesquisa.

Na quarta leitura, já focada nos extratos sinalizados, o pesquisador comparou cada extrato de significado com os demais e os reuniu conforme semelhança de descrição ou diferenças entre os demais extratos. Na análise fenomenográfica os significados são agrupados e reagrupados de acordo com as similaridades e diferenças percebidas (ARKELIND, 2005). Para tanto, não atribuiu “nomes” para cada extrato, mas considerou, inicialmente, nove códigos: “A”, “B”, “C”, “D”, “E”, “F”, “G”, “H” e “I”, representando cada agrupamento de extratos semelhantes. Uma característica da abordagem refletida em Cherman (2013) é a

capacidade de síntese de pesquisadores fenomenográficos para a emergência das categorias de descrição, uma vez que os modos pelos quais os indivíduos experimentam um fenômeno são qualitativamente limitados (MARTON e BOOTH, 1986). Essa premissa sugeriu ao pesquisador o prosseguimento das leituras.

Com a codificação dos extratos semelhantes, foi possível ter então, os primeiros grupos de significados (*pool of meanings*) atribuídos pelos indivíduos frente ao problema de pesquisa. O pesquisador seguiu com as leituras de cada grupo de significados, efetuando os seguintes critérios comparativos entre eles, com base em Arkelind (2005):

1. Se cada extrato era significativo do grupo preliminar a qual pertencia; e
2. Se cada extrato era significativo de outros grupos preliminares.

O resultado desta etapa de análise resultou em trocas de extratos entre os grupos de significados. Em seguida, o pesquisador realizou mais uma leitura dos grupos, agora procurando verificar se cada grupo era suficientemente distinto dos demais grupos, pois na análise fenomenográfica é necessário determinar os diferentes modos pelos quais os indivíduos compreendem o fenômeno (ARKELIND, 2005). Nesta etapa, o pesquisador identificou que três dos nove grupos, preliminarmente, codificados (“A”, “C” e “D”), apresentavam uma mesma natureza de abordagem por parte dos consultores, já identificadas em outros grupos.

O pesquisador também percebeu que, na verdade, a natureza de outros dois grupos (“F” e “G”) apontava para a emergência de um relacionamento estrutural (MARTON e BOOTH, 1997) para todos os demais grupos, pois explicava semelhanças e diferenças entre eles, reduzindo e encerrando, assim, em um total de quatro grupos de significados (“B”, “E”, “H” e “I”) identificados. Após a releitura desses quatro grupos, as quatro categorias de descrição foram definidas.

O pesquisador efetuou testes de alocação de extratos entre as categorias emergidas a fim de verificar sua consistência de definição. Na análise fenomenográfica, as categorias são testadas dentro dos relatos até que os significados sejam estabilizados (MARTON, 1986). Também retornou a leitura integral de todas as transcrições para identificar que dimensões explicativas, caracterizavam as semelhanças e diferenças entre as categorias evidenciadas,

representando o seu relacionamento estrutural (MARTON e BOOTH, 1997). Ao todo, seis dimensões explicativas emergiram dos relatos.

O ordenamento hierárquico das categorias de descrição ocorreu com base no nível de abrangência e inclusão de uma categoria em outra, e ainda, respeitando o nível de complexidade entre elas, isto é, das mais simples às mais complexas, considerando que cada categoria anterior está contida na categoria seguinte.

Na condução da análise, o pesquisador decidiu considerar os extratos mais relevantes das transcrições, sobretudo ao considerar que a existência de extratos mais representativos em relação ao fenômeno é inevitável de ocorrer e, adicionalmente, considerar o foco em cada relato e não no conjunto de relatos coletivos, pode condicionar a análise em cada indivíduo, o que é incoerente com a proposta de análise da abordagem metodológica empregada (BOWDEN e WALSH, 2000).

Levando-se em conta os procedimentos realizados pelo pesquisador, ressalta-se que a etapa de análise dos dados foi uma parte da investigação fenomenográfica que consumiu razoável tempo da pesquisa.

3.7. Limitações da Abordagem de Pesquisa

Os estudos da abordagem fenomenográfica indicam que os termos “concepções”, “modos de entendimento” e “modos de compreensão” devem ser interpretados em um senso de experiência e não um senso psicológico ou cognitivista (MARTON e BOOTH, 1997). É um nível autônomo de descrição que não pode ser reduzido a outros níveis de descrição, trata, portanto, de como o mundo parece para as pessoas através da descrição em um nível coletivo, isto é, “vozes individuais não são ouvidas” (MARTON e BOOTH, 1997, p. 2728).

O objeto de estudo, portanto, é a experiência humana acerca de um dado fenômeno, em distinção ao comportamento humano, ou estados mentais, ou ainda, o sistema nervoso (MARTON e BOOTH, 1997).

Não se trata também da ciência da experiência, ou a fenomenologia. Fenomenografia trata dos modos de experimentar diferentes fenômenos, os modos de enxergá-los, os modos de conhecê-los, os modos de ter habilidades relacionadas a eles, enquanto que a fenomenologia se preocupa em identificar a

essência singular acerca do fenômeno, a fenomenografia busca a variação e a arquitetura dessa variação nos termos de diferentes aspectos que definem o fenômeno (MARTON e BOOTH, 1997). A fenomenologia descreve o mundo no qual o indivíduo está imerso, ou seja, o mundo do indivíduo e não o mundo para todos, que é o alvo dos pesquisadores fenomenográficos (MARTON e BOOTH, 1997).

O método não tem a intenção de classificar pessoas, comparar grupos, explicar, predizer ou julgá-las e os fenômenos são concebidos em um relativo número limitado de modos qualitativos (MARTON, 1981). A natureza da abordagem metodológica utilizada concerne em procurar saber “qualquer coisa” que possa ser revelado acerca do fenômeno, por meio das concepções dos indivíduos em suas experiências.

4

Resultados Encontrados

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa, desencadeando no *outcome space* (espaço de resultados), no qual estão organizadas, hierarquicamente, as categorias de descrição emergidas dos conjuntos de significados atribuídos pelos sujeitos frente ao problema de pesquisa. Também fazem parte do espaço de resultados, as dimensões explicativas que caracterizam os relacionamentos entre as categorias descritivas. Cada categoria descritiva é detalhada incluindo o conteúdo das dimensões explicativas, com a contextualização da literatura aplicável, discussão do pesquisador e a ilustração com trechos dos relatos dos consultores. Alguns desses trechos apresentaram termos específicos, comumente utilizados na prática de consultoria e foram listados no Apêndice II deste relatório de pesquisa. Os termos são de conhecimento do autor desta investigação e não prejudicaram o entendimento durante a etapa de análise dos dados.

4.1.

As Categorias Descritivas e as Dimensões Explicativas

O problema de pesquisa procurou questionar como os consultores buscam compreender as rotinas organizacionais em suas experiências de campo. Após os procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados, quatro categorias descritivas emergiram dos conjuntos de significados (*pool of meanings*), provenientes dos relatos dos entrevistados, como resposta a esse problema de pesquisa: 1) o fundamento em artefatos; 2) o questionamento ao agente; 3) a observação da prática; e 4) a construção coletiva. Essas categorias descritivas foram organizadas respeitando o nível de abrangência entre elas. Cada categoria imediatamente anterior está contida na categoria seguinte. A figura 02 esquematiza a organização hierárquica das categorias descritivas considerando o seu nível de abrangência e complexidade, refletidas dos relatos dos entrevistados.

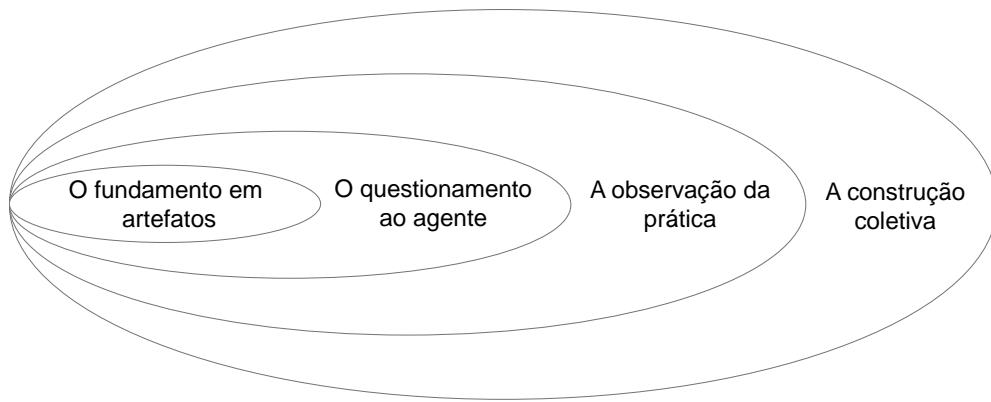


Figura 02 - Organização hierárquica das categorias descritivas. Elaborado pelo autor.

As dimensões que explicam os relacionamentos estruturais entre essas categorias, isto é, que descrevem semelhanças e diferenças entre as abordagens dos consultores na compreensão das rotinas organizacionais, foram as seguintes: 1) o aspecto das rotinas; 2) os artefatos envolvidos; 3) a perspectiva dimensional; 4) o nível de acesso; 5) o mecanismo de intermediação; e 6) o horizonte temporal. Tanto as categorias descritivas como as dimensões explicativas foram organizadas no espaço de resultados (ver seção 4.2 e 4.3).

O “aspecto das rotinas” diz respeito às características predominantes das rotinas envolvidas nas abordagens de compreensão dos consultores, considerando os quatro modos pelos quais, esses profissionais buscam compreender as rotinas organizacionais nas experiências relatadas. Configuraram-se como rotinas ostensivas ou performativas, mais ou menos estruturadas.

Os “artefatos envolvidos” são os recursos físicos ou digitais que envolveram as experiências dos consultores em suas abordagens de compreensão das rotinas organizacionais. São provenientes do desempenho das abordagens de compreensão, desenvolvidos ou disponibilizados para esse propósito.

A “perspectiva dimensional” envolve a unidade de análise que contextualizou as abordagens dos consultores em sua busca pela compreensão das rotinas nas incursões de campo. Apresentaram-se como se segue: em nível social, isto é, o mercado em geral, o mercado de consultorias e/ou o conjunto de organizações-clientes; em nível organizacional, ou seja, a organização de consultoria ou cliente e ambas as organizações; em nível grupal, tanto um conjunto de consultores, como de agentes, outros profissionais do cliente e todos eles; ou em nível individual, o consultor, o agente ou um indivíduo do cliente.

O “nível de acesso” é uma dimensão explicativa que indicou as condições de facilitação da abordagem do consultor em sua busca pela compreensão das rotinas organizacionais. Sinalizou o grau de dificuldade envolvido nas abordagens com os agentes e com a organização como um todo. Em acordo com os relatos dos consultores, algumas abordagens se mostraram mais fáceis, enquanto outras, apresentaram maiores níveis de dificuldade nas condições de acesso (aplicação).

O “mecanismo de intermediação” representou o meio de alcance das abordagens de compreensão das rotinas pelos consultores, tanto no que se refere a aquisição de artefatos (objeto), quanto ao fomento à declaração de narrativas pelo questionamento (ação) e, ainda, um recurso para o acompanhamento dos desempenhos específicos (fluxo) e a congruência dos entendimentos subjetivos sobre a rotina. Tal dimensão explicativa emergiu dos relatos das experiências dos consultores com resistências ou receios dos agentes em contribuir para a compreensão das rotinas, por vários motivos. Dois elementos do comportamento organizacional apresentaram-se nos relatos como mecanismos de intermediação na compreensão das rotinas organizacionais: a relação de poder sobre o agente e a relação de confiança com o agente, com predomínio de um ou outro e, ainda, de ambos, em acordo com cada categoria descritiva. Os próximos parágrafos discutem, com mais detalhes, os mecanismos de poder e confiança, considerados nas experiências dos consultores como meios de alcance da compreensão das rotinas organizacionais.

Nas experiências dos consultores entrevistados, o nível de controle hierárquico sobre determinados cargos funcionais é determinante para a exposição das atividades dos agentes das rotinas. Os profissionais de consultoria encontram resistências no detalhamento das rotinas pelos agentes e para tanto, buscam patrocínio de cargos hierárquicos superiores da organização a qual se busca compreender determinadas rotinas, objetivando a facilitação da extração de informações dos agentes que as desempenham, mediante o estabelecimento da influência de posições funcionais superiores a esses agentes. Essa influência ocorre, muitas vezes, via comunicação formal, emitida por cargos superiores aos agentes, além da própria presença dos sujeitos nas reuniões de detalhamento das atividades. Os membros da organização-cliente que exercem o papel de patrocinadores do projeto possuem a autoridade em decidir sobre qualquer questão que afete o relacionamento entre o cliente e o consultor, considerando a

sua posição hierárquica, o que lhes permitem atuar em situações de conflito nas equipes acerca das ações empregadas pelos consultores (NIKOLOVA e DEVINNEY, 2009).

As justificativas para o estabelecimento da relação de poder são diversas: ocorrem pleitos dos consultores aos clientes devido ao nível insuficiente de experiência de determinado agente com a rotina a qual se busca compreender; disponibilidade dos agentes para o comparecimento às reuniões de entendimento; dificuldade no recebimento de documentações (artefatos) que integram a rotina, entre outras. Frente a esses desafios, os consultores pleiteiam mobilizações de esferas superiores sobre os agentes que desempenham as rotinas organizacionais, a fim de alcançar o detalhamento das rotinas.

O poder resultante da influência de cargos hierárquicos superiores sobre os níveis operacionais é caracterizado pela autoridade formal, estabelecida pela estrutura funcional da organização, burocrática, em que o resultado dessa influência, pode ser de sucesso ou não, uma vez que o estabelecimento de poder depende da legitimação dos quais ele exerce influência e até mesmo da amplitude de influência desse poder sobre o indivíduo (MORGAN, 2003). As experiências dos consultores mostram a necessidade em se alcançar as informações sobre as rotinas, com o apoio de gestores ou da “liderança”, mediante a qual ocorre reporte direto dos colaboradores que operam as rotinas organizacionais.

De mesmo modo, há o estabelecimento de uma relação de poder direta do próprio consultor com o agente, enaltecendo as responsabilidades do indivíduo para com o propósito de compreensão das rotinas, baseando os argumentos nos compromissos assumidos pela organização, objetivando o detalhamento de suas rotinas com diferentes propósitos. Espera-se, nesse sentido, que o agente retorne um comprometimento ou, ao menos, a conformidade em atender o consultor, porém até mesmo a resistência pode ocorrer (DAVENPORT e EARLY, 2010).

O poder é enaltecido em contextos de conflito (MORGAN, 2013). Nas experiências dos consultores, esse contexto é caracterizado por situação de resistência ou indiferença em passar informações, nesse caso, os agentes detalharem sua contribuição para o desempenho das rotinas organizacionais.

Em acordo com as experiências relatadas pelos consultores, o estabelecimento de uma relação de poder sobre o agente é um meio mediante o qual é criado um senso de responsabilidade no agente, o qual, quando legitima o

poder, detalha suas atividades, em resposta à sua condição hierárquica, absorvida por comunicações formais (artefatos) de seus superiores os quais se reportam ou possuem relacionamento dentro da rotina organizacional. Entretanto, essa relação de poder é mútua, uma vez que o agente é a fonte de informação, é ele quem condiciona e formata o relato para o consultor. O controle da informação, muitas vezes, está relacionado a composição da estrutura organizacional, em que se decide quem faz o que e como é feito (MORGAN, 2013). Nesse sentido, mesmo que o consultor domine a *expertise* e o conhecimento necessário para prover a solução para seu cliente, ele necessita de informações as quais são de domínio dos clientes e, nessa situação, portanto, pode ocorrer o controle da informação (MORGAN, 2013), da quantidade e da qualidade das informações transmitidas, o que justifica a abordagem dos consultores em pleitear auxílio de cargos superiores, estabelecendo o poder, a autoridade formal dos cargos hierárquicos sobre o agente.

A relação de poder estabelecida pelo consultor sobre o cliente ocorre também na forma de premissas em propostas comerciais de consultoria, as quais prescrevem e condicionam contextos para a realização dos trabalhos envolvendo a necessidade de compreensão das rotinas organizacionais. A habilidade em usar regras e procedimentos para um determinado fim, tanto de maneira proativa, quanto retroativa é uma importante fonte de poder nas organizações, pois, ao mesmo tempo, são condições e fundamentos para tentar garantir o que se deseja que ocorra, isto é, definem o terreno de disputa (MORGAN, 2013).

Entretanto, em suas experiências de campo, os consultores também se sensibilizam com o fato de serem percebidos como membros externos que se inserem, temporariamente, no dia-a-dia das pessoas em seu ambiente organizacional. Em acordo com essa perspectiva, a reação dos indivíduos no contexto do detalhamento das rotinas as quais possuem agência é estabelecida por meio de uma relação de confiança. Os consultores buscam imprimir conforto, esclarecimento de propósito, sensibilização pela empatia e aproximação com o agente, visando o detalhamento de suas atividades.

As justificativas para a retenção da informação nos relatos divergem: há indícios do prevalecimento do medo no agente em ter sua contribuição na rotina alterada ou mesmo excluída; o receio de ser substituído no cargo; ou ainda, que a organização conclua que sua função não é relevante. Frente a esses cenários, os

relatos dos consultores indicam que esses profissionais buscam diagnosticar a recepção dos agentes durante o entendimento das rotinas, de modo a esclarecer a situação a qual ocorre a abordagem de compreensão das rotinas. Os consultores buscam tranquilizar o agente, de modo que a abertura das informações sobre o detalhamento da rotina ocorra com naturalidade.

Os consultores buscam tranquilizar os agentes informando que as ações de entendimento da rotina desencadearão em melhorias e, assim, esperam o envolvimento dos agentes para a compreensão da rotina. Os profissionais de consultoria enaltecem a importância da comunicação para que os envolvidos tenham ciência das necessidades de compreensão das rotinas e não sejam surpreendidos com a abordagem dos consultores, o que poderia dificultar as abordagens. A terceira variável do modelo hipotético do trabalho de Solomonson (2012) é o compartilhamento de informações, no qual o autor discorre sobre a relação de confiança em trabalhos de consultoria. Os resultados da pesquisa empírica do autor demonstraram a importância que o compartilhamento de informações de valor, tempestivas e de qualidade possuem sobre a confiança no relacionamento entre o consultor e o cliente, que por sua vez, influencia, positivamente, o comprometimento relacional entre ambos os sujeitos (SOLOMONSON, 2012).

As experiências dos consultores indicam que, com frequência, existe uma tensão por parte dos agentes que serão alvo das abordagens de compreensão das rotinas. Os relatos apontam que, muitas vezes, isso ocorre, por falta de esclarecimento sobre o propósito e o impacto das ações dos consultores no cotidiano desses agentes. Frente a esse fato, os profissionais de consultoria buscam estabelecer conforto nos agentes, deixando claro seus propósitos. Para alcançar a confiança, os consultores procuram se adequar ao contexto identificado, isto é, buscam sintonia com o agente, adequação da linguagem e esclarecimento de propósito. Ocorre a adequação do consultor ao cliente (NIKOLOVA, MOLLERING e REIHLEN, 2015). As experiências relatadas demonstraram que não é possível esperar que os agentes tenham conhecimento da abordagem e dos termos frequentemente utilizados em entendimentos de rotinas e sua construção sequencial de atividades. Apesar dos esforços dos consultores, o estabelecimento da relação de confiança, entretanto, é evolutivo.

Os relatos dos consultores indicam que para a ocorrência da compreensão das rotinas que são desempenhadas pelos muitos agentes, é necessário, preliminarmente, que o agente entenda detalhes da abordagem do consultor, desde o seu objetivo de compreensão, passando pela forma como se dará a compreensão e até os impactos sobre o dia-a-dia do agente, assim como as mudanças que ocorrerão. Os relatos indicam que o modo pelo qual o profissional de consultoria explica o seu propósito de compreensão é determinante para o envolvimento do agente na compreensão da rotina, sobretudo ao considerar que o propósito de compreensão pode envolver a proposição de alterações na rotina a qual determinado agente contribui com desempenhos. A quantidade e a qualidade da informação recebida pelos colaboradores influenciam a confiança entre os indivíduos, o que, por sua vez, provoca uma abertura à comunicação e, assim, o envolvimento dos colaboradores nos objetivos organizacionais (THOMAS *et al*, 2009).

Os relatos indicam que a credibilidade da firma de consultoria também influencia a confiança dos agentes em recepcionar os consultores nos trabalhos envolvendo a compreensão de rotinas. Não só pela capacidade técnica que envolve a firma de consultoria, mas como por exemplo, a confiança no profissionalismo que a organização carrega para lidar com informações privilegiadas, sobretudo acerca do modo específico pelo qual os agentes desempenham suas atividades. Muitas vezes, os clientes nunca tiveram conhecimento de determinado consultor ou mesmo nunca trabalharam juntos, o que sujeita a abertura para vários tipos de julgamento do cliente acerca do profissional de consultoria. Frente a esse contexto, fatores de reputação (GLÜCKLER e ARMBRÜSTER, 2003) e referências, representam bons motivos para a confiança do cliente no consultor (NIKOLOVA, MOLLERING e REIHLEN, 2015).

Nesse sentido, apontam os relatos, a relação de confiança se dá quando o agente percebe a importância das ações de compreensão das rotinas pelos consultores, refletida na tentativa desses profissionais em esclarecer objetivos e indicar benefícios aos agentes. Adicionalmente, os consultores ampliam o diagnóstico da situação de relacionamento para além de um contexto envolvendo apenas ele e o agente. As experiências indicam que é necessário que o consultor tenha sensibilidade suficiente para perceber as forças que influenciam o agente e o

contexto no qual ele está inserido para que a compreensão considere esse contexto e o consultor a adequação necessária, objetivando resultados positivos. Não somente os consultores, mas todos os envolvidos participam da relação de confiança como cenário para a compreensão das rotinas. A conexão emocional entre o consultor e o cliente reduz a incerteza e a vulnerabilidade percebida do cliente sobre o consultor, pois ao estabelecer essa conexão, determinados comportamentos são estabelecidos em sintonia entre os sujeitos (NIKOLOVA, MOLLERLING e REIHLEN, 2015).

O mecanismo de intermediação é, portanto, uma dimensão explicativa que sinaliza o prevalecimento da relação de poder e/ou confiança como meios de alcance de cada uma das quatro abordagens dos consultores para a compreensão das rotinas organizacionais, ou seja, as quatro categorias descritivas emergidas dos relatos dos entrevistados, considerando as suas experiências de campo.

Finalmente, o “horizonte temporal” é uma dimensão explicativa que indicou o momento de predomínio de cada abordagem do consultor dentro do período de compreensão das rotinas organizacionais. Nas experiências relatadas pelos entrevistados, as abordagens de compreensão tiveram início antes mesmo da incursão do profissional em campo, no início da incursão, já em campo, durante e ao fim da incursão.

A seguir apresenta-se a discussão dos resultados considerando as categorias descritivas, o conteúdo das dimensões explicativas e trechos dos relatos dos consultores entrevistados.

4.1.1. O Fundamento em Artefatos

O contexto sócio-material que envolve a interação humana com artefatos físicos ou digitais (LEONARDI, 2012) possui implicações práticas para quem almeja criar ou promover mudanças em processos de trabalho, uma vez que os artefatos são frequentemente utilizados para tentar garantir a reprodução de padrões específicos de ação (PENTLAND e FELDMAN, 2008). As concepções nos relatos dos consultores indicam que esses profissionais buscam compreender as rotinas organizacionais apoiando-se em documentos formais que integram a rotina, pré-existentes nas organizações e/ou em esboços recém-criados e, ainda,

em evidências do desempenho das rotinas, derivadas de seu aspecto performativo (*outputs*).

Os documentos formais não apenas contextualizam a própria organização e suas unidades constitutivas, mas também direcionam o desempenho das rotinas, refletindo sua construção abstrata (aspecto ostensivo), isto é, a expectativa da organização para com o desempenho de suas rotinas.

“Geralmente é isso: primeiro, material. O que a área tem, por exemplo, de razão de ser dela? Ela já tem alguma política? Ela já tem algum procedimento? Ela já tem, por exemplo, um material de criação dela? Por que a área foi criada? Ela tem um plano de meta? Ela tem direcionadores estratégicos que foram desdobrados de alguma coisa da empresa, como um todo? Como é que a área sabe o que ela tem que fazer? Então, assim, documentos. O que você tem de documento? O que você tem de documentação? Então, seria mais ou menos isso. [...] Isso me ajuda a compreender o que a organização, como um todo, ‘tá’ esperando daquela visão micro que você ‘tá’ trabalhando no projeto. [...] Primeiro com o papel, né? A primeira coisa é pegar a documentação. E aí, você vai estruturar ‘pra’ ele, por exemplo, uma apresentação depois, assim: pelas análises de documentação, a gente entende que a área tem como ‘core’ atividades... ou você pode fazer por atividades ou por entrega, mas você tem, assim, ‘core’ atividades, ‘core’ entregas, macro entregas e você já ‘pinta’ esse cenário, faz um cenário macro e aí, você vai validar com o cliente.” (Entrevista 03)

“[...] verificar toda a documentação referente a políticas e procedimentos. Para você verificar um trabalho, você tem que estar por dentro das regras deles, precisa entender todo o processo, entrar no processo em termos de verificação e isso que foi aplicado, não só na área de compras, mas atuei também com financeiro da mesma forma, entender todos os procedimentos [...]. Primeiramente, estudar a documentação do cliente, desde o contrato até as políticas e procedimentos, para entender como funciona não só a empresa, mas também as áreas onde a gente vai atuar.” (Entrevista 11)

Para D'adderio (2008), as regras e procedimentos operacionais podem proporcionar um recurso ideal de observação de entendimentos abstratos das rotinas (aspecto ostensivo) e suas visões incorporadas.

Em acordo com os relatos dos entrevistados, a abordagem de compreensão considerando o fundamento em artefatos ocorre antes mesmo da incursão dos consultores no campo, com a identificação de materiais (artefatos) externos à organização-cliente ou já utilizados em projetos anteriores, continua em seu primeiro contato com o cliente e durante a incursão de campo, representando o predomínio do horizonte temporal de ocorrência desta abordagem. A perspectiva dimensional é a nível da sociedade e das organizações. Os consultores utilizam

artefatos de mercado, da firma de consultoria, da organização-cliente e de outras organizações.

As rotinas nesta abordagem de compreensão se apresentam nos relatos como ostensivas, mais estruturadas: as experiências dos consultores sugerem a identificação, coleta e análise de narrativas pré-existentes, rotinas codificadas (fluxogramas), políticas, diretrizes, regras e procedimentos operacionais padronizados (*Standard Operating Procedures – SOP*) e modelos de mercado, mediante *benchmarking*, muitas vezes provenientes das bases metodológicas da própria consultoria ou de experiências anteriores de compreensão de rotinas em outras organizações. São os artefatos envolvidos nesta abordagem.

“Por exemplo, essas duas que eu falei, anteriormente. Tanto [...] lá na [empresa], quanto a da [empresa], que eu falei dos procedimentos. A [empresa] tinha procedimento ‘pra’ tudo, é impecável. Papéis de trabalho, assim, exemplares, com políticas, procedimentos, tudo bem descrito, entendeu? Quase que eu conseguia tirar o processo dali, só que eles não queriam, porque eles queriam, justamente, também, levantar os ‘gaps’ que hoje estavam ocorrendo na forma como a equipe ‘tava’ executando o trabalho. Então, assim, mas você conseguia tirar exatamente o ‘fluxozinho’, o fluxograma ‘pra’ estampar na mesa do colaborador se você tirasse das políticas. ‘Tavam’ impecáveis os papéis de trabalho.” (Entrevista 03)

“Sendo sincero, com o tempo que a gente tem de projeto era: reuniões e pega o que você tem de projetos passados e tenta encaixar dentro do seu cronograma. Se você conseguir fazer um ‘ctrl+c’ e ‘ctrl+v’ beleza, se você não conseguir, dá seu jeito ‘pra’ fazer caber dentro das oito horas. A compreensão é o máximo de material que você conseguir coletar, tanto dos processos desenhados ou não desenhados ou redação, o que tiver. [...] Tentar pegar o que tem de norma e política para entender o que pode ser saída, o que pode ser amarrado no processo. Porque, às vezes, você não consegue identificar algum ‘gap’ no processo e quando você pega a política, a norma relacionada aquele processo, você vê que o ‘gap’ ‘tá’ meio descrito ali, por conta de algum problema que já teve no processo, quando você teve naquela rotina. E é troca de ideia, tanto dentro da [firma de consultoria], galera que já tenha alguma experiência, que já tenha algum material, que foi feito aquilo. Processos, assim, contas a pagar, a galera que já teve aquilo, aquela rotina toda da área de contas a pagar. Tentar entender através de políticas de processos, dentro e fora da empresa.” (Entrevista 17)

“Aí, a gente tem que procurar as melhores práticas de mercado. Por exemplo, tem a [fonte metodológica], tem órgãos que por indústria ‘vai’ dando algumas dicas de como é o entendimento daquela indústria como um todo, então através de boas práticas e entender o mercado, no geral, daquela indústria, artigos, revistas em geral, até dentro da própria consultoria tem, geralmente, ‘benchmarks’, e aí, a gente vai buscando o entendimento da indústria. Eu parto do princípio, de que quando eu ‘tó’ trabalhando numa indústria complexa, eu tenho que entender o geral, buscar as boas práticas de mercado.” (Entrevista 04)

“Nessa hora, a gente tem que buscar ‘benchmarking’, né? Por exemplo, de outras entrevistas realizadas. Então, assim, sabendo que aquilo ali é um departamento,

sabendo que aquilo ali é uma coordenação, é comum você ter determinados tipos de processos e modelos de processos que deveriam ser executados [...].” (Entrevista 16)

“Então, ela é uma desconstrução, né? A política, ela tem ali, toda uma questão de mitigar ‘gaps’. Então, aquela política, ela pode não ser, especificamente, um procedimento de como executar aquela atividade, mas ela começa a te limitar, ela começa te dizer o que deve ser feito, ‘pra’ você não fazer o que não deve ser feito, [...] é questão de desconstruir o processo. Aquela política, ela vai orientar para que você esteja em ‘compliance’ com todas aquelas atividades. Evitar que você fuja do que é o previsto. Evitar que você saia daquela direção que você ‘tá’ indo ‘pra’ executar aquela atividade, ‘pra’ executar aqueles processos. Pensando tanto a nível do que tem que sair daquele processo, como atender toda a expectativa da Companhia. Então assim, o ideal é que, a política esteja ali para alinhar tanto aquela esfera de procedimentos e as atividades, como toda a expectativa global da Companhia. Então, se a Companhia tem um objetivo, aquela política ela ‘tá’ ali pra conseguir direcionar uma norma ou um procedimento até onde aquela atividade deve chegar, o que deve sair dali.” (Entrevista 17)

“Peguei com o pessoal de [linha de serviço da consultoria]. O pessoal de [linha de serviço da consultoria] tinha uma [modelo de rotina] e achei que fazia sentido, uma ‘meio’ que genérica e aí, peguei e fui falar, assim: quem que tá aqui? São essas pessoas. Quem faz o quê? E fomos montando a agenda de acordo com o processo. [...] Você vê, lá, lá na [empresa] eu peguei um ‘generico’ que já ‘tava’ pronto, a gente tem a metodologia de mapeamento de processos, o SIPOC (...) os ‘templates’ que a gente já tem, o acesso ao Visio, que é uma ferramenta ‘pra’ desenho do processo. [...] Eu vou em cima da galera da área que eu ‘tô’ precisando de informação. Nesse caso, eu fui lá falar com o [Profissional da Firma de Consultoria], que é de [linha de serviço da consultoria]. [...] Eu expliquei para ele o projeto, falei que a gente precisava mapear os processos dos caras, voltados ‘pra’ erro de nota fiscal e ele falou, assim: ‘cara, eu tenho aqui um modelo de todo o ‘req to pay’ e você pode usar isso como base para dar ‘start’ no seu trabalho, dar ‘insight’ e tal.’” (Entrevista 18)

Também são considerados pelos consultores, os resultados de construções abstratas preliminares e conjuntas da rotina, entre o consultor e o agente, diagramadas em fluxogramas rascunhados, funcionando com um objeto de apoio para uma compreensão mútua. Configuram como artefatos simbólicos originados de práticas metodológicas para mapeamento e desenho de rotinas (PENTLAND e FELDMAN, 2008).

“Quando a gente inicia uma carreira, relacionada a mapeamento de processos é difícil, no início, a gente mapear e já mostrar o produto, mas assim, eu acredito muito que, se eu vou fazer um mapeamento de processos e que o meu produto vai ser um fluxograma, na entrevista eu já tenho que gerar o fluxograma, porque no final, a gente mostra para o cliente, é tipo uma pré-validação já. Eu acredito que você ficar escrevendo e não mostrar no final da reunião o que ele falou ou o que nós entendemos, é muito mais difícil depois numa validação, porque a gente pode entender de uma forma que não é a mais adequada e a gente pode ter um entendimento errado do processo e a gente não vai conseguir saber naquela reunião. Ou seja, uma reunião de fluxograma demora mais ou menos umas duas

horas, em alguns casos a gente tem até que marcar mais vezes e a gente pode ficar voltando casinhas ‘pra’ poder entender aquele processo, então, se eu já ‘fazer’ o fluxograma ou o produto final, seja uma narrativa, eu já começo a fazer na própria reunião de entrevista e não ficar anotando.” (Entrevista 04)

“A partir do processo que eles [os clientes] já tinham desenhado, eles iam explicando ‘pra’ gente: ‘essa atividade começa assim, passa por essa área aqui, tem aprovação de uma outra área, aí a partir disso, a gente começa a executar essas atividades. Essa atividade, esse sistema aqui, leva tanto tempo...’. Aí, ele começa a falar, aí coloca os prazos: ‘isso aqui é atendido em tanto tempo’.” (Entrevista 14)

Os relatos dos profissionais de consultoria indicam que, as políticas, regras e procedimentos operacionais são os meios de detectar como a organização espera que ocorra o desempenho das rotinas, considerando diferentes requisitos contextuais como, por exemplo, o ambiente legal ou tecnológico no qual está inserida a organização. Configuram, portanto, como uma base comparativa para o levantamento posterior de inconsistências, um alicerce de compreensão das rotinas em seu estado atual. Nesse sentido, ocorre a decodificação dos artefatos, tanto em construções abstratas, quanto em desempenhos específicos. Ocorre a interpretação da significância de determinados artefatos que são relacionados a determinadas rotinas (PENTLAND e FELDMAN, 2008a).

As rotinas codificadas em artefatos se apresentam como mais estáveis e visíveis, o que por sua vez, lhes permite atuar como pontos de referência, mediante os quais, se pode, facilmente, detectar as variações que ocorrem em seu desempenho (D'ADDERIO, 2008). Entretanto, por mais que os artefatos sejam um guia para a ação, o modo pelo qual são interpretados e utilizados pelos indivíduos, dá lugar a várias possibilidades (D'ADDERIO, 2008), justificando, portanto, o propósito dos consultores em utilizar esses recursos como uma base comparativa. Não é possível ignorar a estrutura social que integra a interpretação dos artefatos pelos agentes que desempenham as rotinas (PENTLAND e FELDMAN, 2008).

“Durante o mapeamento, a gente pegou os procedimentos para poder ter a visão geral, a visão mais macro, ‘pra’ gente poder fazer aquele esmiuçar com a área. O que aconteceu? Um monte de coisa não casava, entendeu? Então, o procedimento dizia que tinha que passar pela aprovação ‘X’, e ‘no’ real não acontecia a aprovação ‘X’. E aí, o que que a gente foi fazer? Quando a gente ia aprovar... O que que a gente faz? O processo é o que a área está fazendo. Então, a gente vai levantar o que a área está fazendo e vai pontuar que aquilo não está correto com o procedimento, que uma coisa ou outra precisa ser feita. Ou o procedimento precisa ser atualizado ou precisa ser feito algum treinamento na área para que as

pessoas sigam o procedimento e entendam porque aquele procedimento precisa ser seguido.” (Entrevista 03)

“Consultamos a política, a política da empresa e vemos se as atividades foram realizadas de acordo com o que a política estabelece. Então, quando você faz essa comparação, nem sempre você vai encontrar tudo certinho. Então, vamos supor que existiu um caso que o funcionário não cumpriu, exatamente, as regrinhas, então, a gente abordava o funcionário, conversava, tentava entender porque ele fez daquela maneira, ouvia os motivos, nós colocávamos: olha, a política diz isso, não diz como você fez, mas de uma maneira tranquila. Não é aquele enfoque, assim: não, você está fazendo errado! De maneira alguma. A gente chegava e colocava o que ‘tava’ lá na política e tentava entender porque ele ‘tava’ fazendo de outra forma. Às vezes, até ele colocava que ‘tava’ fazendo daquela forma porque achava que era a forma ideal, que não daria certo como ‘tava’ na política. Ele coloca uma outra forma de realizar o trabalho. [...] Os funcionários tem a capacidade de, como eles executam o trabalho, eles conseguem achar outras formas de realizar o trabalho, que podem ser, realmente, mais eficientes. Só que nem sempre é possível fazer de outra forma porque a empresa não permite e, às vezes, a empresa não permite, justamente, porque, vamos colocar assim, que é para um bem maior. Dando um exemplo, casos do dia-a-dia: ele [o agente] precisava realizar três cotações com fornecedores. Mas, às vezes, pelo mercado, por ser um serviço específico, não tinham três fornecedores no Brasil. Tinha um, eu sei que tinham dois. O que você vai fazer nesse momento? A política diz que você tem que apresentar cotações de três fornecedores, mas o cara vai justificar: ‘não fiz, porque não era possível’.” (Entrevista 11)

“A gente pegando esses materiais, esses materiais servem também de suporte ‘pra’ gente, esses procedimentos operacionais. Então, a gente pegava ‘pra’ ler, porque ali já tem o procedimento deles. Aí, a gente partindo dessa leitura, porque isso é política interna também da empresa, então a gente partindo dessa diretriz a gente vai entender com a área. [...] Com ele [o agente] explicando essa estória, a gente: será mesmo que eles estão fazendo de acordo com o padrão? Às vezes, está lá e não está sendo executado, né? [...] Aí, eles mesmos colocam: ‘olha, na prática não acontece muito assim’.” (Entrevista 14)

Em Pentland e Feldman (2008), vemos que, muito embora, um artefato sistêmico, como um programa de computador, apresente funcionalidades pleiteadas por muitos agentes que desempenham uma rotina, nem sempre encontra adoção por esses mesmos agentes, sugerindo uma resistência à mudança tecnológica. Entretanto, as evidências empíricas que os autores encontraram indicam que, nem sempre, ocorrem resistências à mudança como um todo, mas especificamente, às novas ações que devem ser desempenhadas pelos agentes, isto é, mesmo com um novo desenho, com as melhorias esperadas, há a manutenção de padrões de desempenho anteriores, ou seja, nem sempre os artefatos provocam mudanças nos padrões de ação (PENTLAND e FELDMAN, 2008). Nessa perspectiva, os artefatos, em acordo com as experiências dos consultores, são subsídios para questionamentos mais direcionados, ou para a comparação com

desempenhos específicos com o agente e, ainda, a fonte da identificação de objetivos e características funcionais de departamentos e seus relacionamentos interdepartamentais, assim como a interação dos agentes com outras áreas funcionais, pelas quais a rotina é desempenhada.

“Porque as políticas e os procedimentos, elas ditam as regras, as diretrizes, como os funcionários têm que fazer, o que deve ser feito. Então, a partir dali, que você vê se o trabalho que o funcionário ‘tá’ fazendo, está de acordo com o proposto ou está saindo do que está estabelecido, se ele está fazendo o trabalho certinho ou não está fazendo.” (Entrevista 11)

Os relatos das entrevistas sinalizam que os artefatos são recursos elementares para a compreensão das rotinas organizacionais e, possivelmente, de mais fácil acesso na busca pela compreensão das rotinas organizacionais, pois, muitas vezes, já se encontram disponíveis na organização ou armazenados na própria consultoria ou, ainda, no mercado. Contudo, a aquisição dos artefatos ocorre, predominantemente, mediante o estabelecimento de uma relação de poder, na medida em que o consultor expõe aos envolvidos a necessidade em adquiri-los como meios preliminares ou evidências necessárias à compreensão das rotinas.

Os artefatos refletem tanto o aspecto ostensivo da rotina, como é o caso de uma política ou procedimento que descreve os padrões da rotina, quanto o aspecto performativo da rotina, como é o caso das evidências de seu desempenho, como por exemplo, o *log* de transações sistêmicas (PENTLAND e FELDMAN, 2008).

4.1.2. O Questionamento ao Agente

A filosofia socrática caracteriza-se pela arte de questionar, desencadeando no chamado método dialógico (JÚNIOR e FENSTERSEIFER, 2015). Na maiêutica socrática busca-se o “conhecer” por meio de questionamentos, o modo pelo qual almeja-se revelar o conteúdo de algo:

“(...) a maiêutica encontra sua inspiração na mãe de Sócrates, que era parteira, versando, em suma, no processo de parir, aflorar, trazer à luz a verdade da alma, considerando que ele acreditava que a verdade está dentro de cada um. Possivelmente a maiêutica seja o estágio no qual são, definitivamente, reelaboradas as problemáticas a serem refletidas, com o objetivo de auxiliar a reconstruir as ideias e formulações de cada um” (JÚNIOR e FENSTERSEIFER, 2015, p.82).

A estratégia preconizada por Sócrates é oportuna para contextualizar a presente categoria descritiva, pois permite estabelecer a base de acordo entre os participantes de um diálogo, que será testada, por meio de exemplos generalizados, considerando um argumento indutivo (SANTOS, 2014). As experiências dos consultores indicam que é necessário conduzir entrevistas com o agente, com o objetivo de incentiva-lo a narrar suas atividades, sequencialmente, sobretudo ao considerar que, o propósito do consultor em coletar os dados de campo serve, frequentemente, mais aos interesses do próprio consultor do que aos de seus clientes (SCHEIN, 1997). Os relatos dos consultores apontam que a abordagem de compreensão das rotinas organizacionais ocorre mediante sessões de questionamento intensivo com o agente.

“Acho que a melhor forma de compreender isso [a rotina] é questionar, indagar o cliente: como é que você faz? O que você utiliza para fazer a sua atividade? Quais são as aprovações que você precisa? De quem vem? ‘Pra’ quem vai? Acho que, realmente, é perguntando para as pessoas o que elas fazem.” (Entrevista 09)

“Eu ‘tava’ tentando fazer um mapeamento, conhecendo o processo e eu perguntava e questionava e ele não sabia responder. Então, assim, você tenta perguntar e a pessoa: ‘não, não sei’. Mas porque você faz assim? ‘não sei’.” (Entrevista 01)

As rotinas desta abordagem são mais estruturadas, de aspecto ostensivo: os consultores buscam elaborar roteiros, perguntar ao agente, registrar a narrativa declarada e validar o entendimento. A perspectiva dimensional é a dos indivíduos: o consultor pergunta ao agente. O agente responde ao consultor. Ocorre a construção abstrata das rotinas considerando as narrativas declaradas pelos agentes.

Roteiros de entrevistas, registros de narrativas e fluxogramas rascunhados apresentaram-se nos relatos dos consultores como os artefatos envolvidos no questionamento ao agente, muito embora, os relatos também indicassem que, nem sempre, as sessões de questionamento ocorriam com perguntas derivadas ou influenciadas por artefatos, mas com questões que estimulassem a construção espontânea do agente sobre a descrição abstrata da rotina ou, de outro modo, questões que suscitassem o detalhamento das sequências de atividades.

“Dependendo do nível que eu preciso, normalmente, tem lá alguns aspectos que eu já sei que preciso abordar, então, normalmente, a gente tem um roteiro com perguntas chaves. [...] E depois, normalmente, você se acostuma tanto com o que

você está perguntando ali, que chega uma hora, que você não precisa mais do questionário, você sabe tudo de cabeça.” (Entrevista 06).

Predominaram nas entrevistas relatadas pelos consultores, questões do tipo “*how questions*” (como) e “*why questions*” (porque), comumente associadas a metodologias de investigação (ELLRAM, 1996). Muitas delas, questões abertas, que favorecem ao agente o seu livre exercício reflexivo sobre como abordar e relatar suas atividades, muito embora, fosse também frequente, o uso de perguntas direcionadas para determinadas ações, específicas da natureza da rotina a qual se busca compreender.

“[...] você tem que induzir, você tem que puxar, porque se você pergunta e a pessoa diz: ‘faço’. Sim, mas como você faz? Quando você chega, qual é a primeira coisa? Você recebe isso de alguém? Você pede isso de alguém? Alguém te pede? Aí você vai explorando cada informação que ele te dá. É que nem criança de seis anos: Por que? Por que? Por que? Como? De onde é que vem? Qual é o objetivo? Você tem que ir fazendo perguntas. Eu não vejo muita forma, senão fazendo perguntas.” (Entrevista 07)

O aspecto ostensivo das rotinas organizacionais são padrões abstratos que os participantes usam como referência para seus desempenhos específicos, isto é, são entendimentos incorporados que, frequentemente, são comunicados na forma narrativa (PENTLAND e FELDMAN, 2008a). Entretanto, as experiências dos consultores demonstram que, durante os questionamentos que suscitam a forma narrativa, com frequência, os agentes não conseguem, em um primeiro momento, descrever com facilidade, sua contribuição dentro de uma rotina, salvo os casos em que os agentes possuem algum nível de instrução relacionado ou a organização possui um determinado nível maturidade em tecnologias de gestão como, por exemplo, o BPM (*Business Process Management*).

As experiências dos profissionais de consultoria apontam para dificuldades dos agentes em estruturar, mentalmente, o sequenciamento de suas atividades, ou mesmo, a deficiência em se ter uma visão holística da rotina, presente, transversalmente, sobre a organização, incluindo seus relacionamentos, insumos e produtos, o que, frente a esse desafio, incentiva o consultor, a intensificar a promoção de sessões de questionamento com características pedagógicas. Conforme indica Schein (1997), o processo de consultoria deve criar as condições necessárias para que o cliente aprenda a coletar seus próprios dados, com o auxílio do consultor.

“Acho que as grandes experiências que tive assim, que eu posso contar foi a empresa de ônibus, que eu ia mapear e perguntava ao cliente: ‘ah’, mas por que você faz isso? ‘Ah, sempre foi feito assim’. E você tentava questionar ‘pra’ entender o processo e ele mesmo que executa, ele não sabe ao certo, ele só sabe aquela rotina. ‘Ah’, por exemplo, sei lá, pegar e imputar no sistema, só isso, ele não consegue, às vezes, te explicar o porquê ele faz isso.” (Entrevista 01)

“Então, assim, a ideia sempre foi ali de: cara, senta aqui e vamos tentar construir o processo. É um processo de construção junto com o cliente. Uma coisa que eu senti muito assim, de você ter que chegar e: cara, vamos lá, mas beleza, depois que você gerou isso aqui, você faz o quê? Questionar mesmo se faz sentido ou se não faz. Porque muitas informações que eles te passam na ideia deles são processos diferentes, e na verdade não é.” (Entrevista 02)

“É questionando: como é que você realiza esse processo? E aí, eu vou questionando durante a explicação dele [...]. Que nem eu ‘tô’ fazendo agora... contratação de serviços de comunicação em geral: como é que chega a demanda? Quem que solicita ‘pra’ você essa contratação? ‘Ah, vem de outra área’. ‘Tá’, mas essa área tem orçamento ‘pra’ fazer essa contratação? Tem aprovação? Quem que fez essa solicitação? Foi um gerente? Esse gerente tem competência para pedir esse serviço? ‘Ah, não. Esse serviço está em cima da alçada dele’. Tem uma outra aprovação? Ok. E como é que vocês fazem isso? Você fazem pesquisa de mercado ‘pra’ saber o preço? Como é que vocês fazem? ‘Ah, não. Primeiro, a gente faz uma reunião com essa área ‘pra’ entender melhor a necessidade dele e depois a gente faz essa pesquisa de mercado. Faz um detalhamento de serviço, manda ‘pra’ alguns fornecedores ‘pra’ cotar, recebe as propostas’. ‘Ah’, ‘tá’, mas como é que vocês selecionam os fornecedores? ‘Ah, a gente tem uma planilha, separada por tipo de serviço e a gente vê aqueles que não prestaram o serviço recentemente. É questionando, realmente, o processo ao longo da explicação dele.” (Entrevista 09)

Pesquisadores do constructo mencionam a utilização de narrativas (PENTLAND, 1999; PENTLAND e FELDMAN, 2007; 2008) como modo de tentar compreender as rotinas organizacionais. Para Pentland e Feldman (2008a), o aspecto ostensivo não é diretamente visível. Nessa perspectiva, pode ser entendido por meio de narrativas sobre a rotina, que em acordo com as experiências dos profissionais entrevistados, podem ser declaradas pelos agentes mediante questionamentos do consultor. Entretanto, os relatos podem ou não ser coerentes quando se considera a percepção dos diversos agentes que integram o desempenho da rotina, isto é, podem não ser consensuais, uma vez que o aspecto ostensivo é uma coleção parcial de narrativas (PENTLAND e FELDMAN, 2008a).

Pentland e Feldman (2007) indicam que cada fragmento da narrativa responde à questão sobre o que acontece depois (*what happens next?*). A identificação da rotina também pode ocorrer quando se questiona o agente sobre o que ele está fazendo em um determinado momento (*what are you doing now?*),

como indicado em Pentland e Feldman (2008a). Ambos são modos de construção do aspecto ostensivo das rotinas. As narrativas se concentram em identificar eventos funcionais que configuram os padrões de ação em determinada rotina, com possibilidades e alternativas de caminhos, uma vez que os agentes que desempenham as rotinas, experimentam esses eventos funcionais como “coisas que acontecem” ou “coisas para fazer” ou, ainda, “coisas que precisam ser feitas” (PENTLAND e FELDMAN, 2007).

De modo a captar essas “coisas”, seus desdobramentos e, assim, buscar compreender as rotinas organizacionais, as experiências dos consultores indicam que esses profissionais conduzem indagações ao agente, por meio de perguntas específicas, muitas vezes, pré-concebidas em roteiros direcionados, considerando exemplos que suscitem ao agente o resgate mental, comparativo com a interrogação exemplificadora dos consultores sobre suas possíveis ações. Nesse sentido, as questões abertas dão lugar a questões específicas e promove-se um questionamento por meio de perguntas sugestivas, exemplificadoras de uma possível realidade da rotina ou instigadoras, cujo entendimento será validado, posteriormente, com o agente.

“Então, primeiro você faz a entrevista com cliente. Assim, como eu gosto de trabalhar: primeiro eu prefiro ter uma visão um pouco macro do cliente e do que que ele faz, entendeu? Tipo ‘me explica como você faz’. Porque o cliente não tem muito a visão... normalmente, vamos dizer assim, noventa e nove por cento das vezes, o cliente ainda não tem a visão de processos. Então, eu procuro entender; e não adianta você chegar e: me passa atividade por atividade. O cara, ele tem que te contextualizar. Porque a partir do momento que ele contextualiza o que que ele faz, você consegue ali estar instigando com determinados tipos de perguntas ‘pra’ que você consiga ter o nível de detalhe que é requerido. Aí, depois que ele faz ‘uma’ macro, aí você começa: mas beleza, vamos lá, primeiro, a sua atividade seria isso. Aí, você consegue fazer perguntas mais direcionadas. Então é assim que eu gosto de trabalhar, que aí você consegue ter as informações com um pouco mais de nível de detalhe.” (Entrevista 02)

Perguntar, instigar, ir puxando, e aí é uma técnica minha de entrevista. Como você entende de outros processos, como você tem o ‘background’ do nível de detalhamento que você precisa, você tem ali: eu preciso tirar tal informação, eu preciso construir (...) não posso deixar nenhum buraco nessa rotina, preciso entender tudo. Então, você tem que ir perguntando, fazendo análise crítica, já tentando desenhar aquilo na sua cabeça ‘pra’ ir desenhando no papel, ‘pra’ você ver o que que ‘tá’ faltando ali, você tem que ir passo-a-passo, questionando, puxando a informação e já construindo e tentando. Eu acho que uma coisa é trabalhar junto com o entrevistado para você conseguir puxar informação. (Entrevista 07)

“Por exemplo, pagamento de uma nota fiscal: como você recebeu? Veio de qual área? Faturamento? Veio de não sei o quê? Depois disso, tem aprovação do gerente ‘pra’ realizar esse pagamento? ‘Tá’ de acordo? Já foi inserido no sistema? Não foi? OK. Está apto para pagamento. Como é que faz? Como é que vocês enviam ‘pra’ banco? Via borderô? Vocês realizam o pagamento direto pelo site? Como é que é feito? ‘A gente junta várias notas fiscais e manda como um borderô ‘pro’ banco’ OK. Cadê o arquivo de envio? Cadê a confirmação do banco de recebimento? Cadê o retorno bancário depois que tem o pagamento? Como é que vocês conseguiam esse arquivo? Como é feito no sistema? No [Sistema] se for o caso. Tem tido algum problema? Não teve? Se teve algum problema, o que é que é feito? Vocês retornam ‘pro’ banco? Ou vocês fazem uma análise interna para ver o que poderia ter acontecido?” (Entrevista 09)

É um modo, mediante o qual, os consultores procuram ensinar os agentes a contextualizar a rotina que desempenham e a pensar, sistematicamente, sobre ela. Dentre as habilidades dos consultores, está a de ajudar o cliente a pensar sobre quais questões perguntar, o que procurar, como estimular a identificação de caminhos alternativos de pensamento sobre os problemas que afligem a organização (SCHEIN, 1978).

As experiências relatadas indicam o predomínio dos consultores em utilizar questões que buscam identificar as ações sequenciais dos agentes no desempenho da rotina, os eventos que ocorrem, quando ocorrem e as ações decorrentes das escolhas e decisões, além da periodicidade de acontecimentos, formas de utilização, recebimento e entrega de artefatos.

Os relatos apontam que, geralmente, a abordagem de compreensão das rotinas organizacionais considerando o questionamento ao agente ocorre no início e durante a incursão dos consultores nas organizações, representando o predomínio do horizonte temporal de ocorrência da abordagem em campo. Embora tal abordagem possa configurar-se como prática elementar na busca pela compreensão das rotinas organizacionais, a sua aplicação depende da disponibilidade do agente em atender o consultor para a sessão de entrevista. O acesso à essa abordagem é, portanto, de nível moderado. Como mecanismo de intermediação para o alcance da compreensão das rotinas nessa abordagem, os consultores buscam a relação de poder ao estabelecer controle e autoridade sobre o agente e/ou relação de confiança, ao estabelecer conforto, esclarecimento de propósito, empatia e aproximação com o agente, visando seu envolvimento no detalhamento de suas atividades, fomentando a declaração de narrativas mediante o questionamento.

Os relatos dos consultores descrevem o uso de questões para identificar a origem dos agentes dentro da estrutura funcional da organização e seus relacionamentos hierárquicos com outros agentes. Os profissionais de consultoria concebem que a experiência de compreensão das rotinas envolve questionar o agente, exemplificando com ações provenientes de outras experiências de campo, mentalmente resgatadas e consideradas quando identificado que tal rotina, mediante a qual, se busca compreender é semelhante ou de mesma natureza de rotinas de experiências passadas. Nesse sentido, tal abordagem ajuda o agente a refletir se a exemplificação representada pelo questionamento do consultor (*sensegiving*) faz sentido para a sua realidade, isto é, o consultor apresenta uma interpretação considerada viável sobre uma possível realidade (GIOIA e CHITTIPEDDI, 1991), a qual o agente está inserido.

Os exemplos em forma de perguntas podem ou não configurarem como verdadeiros, em acordo com a reflexão crítica dos agentes, mas oferecem uma oportunidade para se refletir acerca da construção abstrata da rotina (aspecto ostensivo) em comparação à construção do consultor. E esses relatos são obtidos mediante o questionamento dos consultores aos agentes.

Pentland e Feldman (2008) indicam que entrevistar cada indivíduo sobre sua função ocasionará uma estória diferente do ponto de vista de cada participante pois, a grande questão é que os participantes devem ter algum entendimento do aspecto ostensivo de toda a extensão da rotina, de modo que o agente visualize suas ações como parte da rotina. O desafio, prescrevem os autores, é encontrar a conexão narrativa que permite identificar as ações como parte de um todo e identificar os diversos conjuntos de atividades como um fluxo coerente (PENTLAND e FELDMAN, 2008).

Esse contexto, remete às discussões sobre os benefícios da racionalidade prática como alternativa ao entendimento de fenômenos organizacionais e gerenciais, tradicionalmente pautados pela racionalidade científica. Sandberg e Tsoukas (2011) indicam que a perspectiva prática de investigação, que considera o desempenho dos agentes, ajuda os interessados no entendimento de determinado fenômeno administrativo, a melhor articular e manifestar as dinâmicas obscuras, pouco conhecidas, das rotinas cotidianas, considerando o relacionamento intrínseco entre o ser humano e suas ferramentas, ou seja, a lógica da prática no espaço sócio-material. Esta constatação implica em, na verdade, entender o

fenômeno quando ele de fato ocorre, onde ele ocorre e no contexto ao qual está inserido, contrariando as abordagens que privilegiam o desprendimento da prática, como base para a geração de conhecimento (SANDBERG e TSOUKAS, 2011).

4.1.3. A Observação da Prática

Alguns relatos indicam que os consultores experimentam uma descrença com o aparato de artefatos e o discurso dos agentes (aspecto ostensivo), sendo necessária a observação da realidade de desempenho da rotina (aspecto performativo) para então compreendê-la, sinalizando que a geração de conhecimento não é desprendida da prática na qual o fenômeno ocorre, ou seja, é preciso envolver-se na prática para assim estar imerso no contexto, mediante o qual, as coisas, as pessoas, as ações e as alternativas se apresentam em modos específicos (SANDBERG e TSOUKAS, 2011). Mapas de processos provenientes de práticas de mapeamento são, no máximo, artefatos idealizados pelos indivíduos, pois qualquer desempenho particular de determinada rotina pode divergir, consideravelmente, desse ideal, conforme os agentes dessa rotina promovem improvisos e adequam os detalhes de desempenho à situação vigente (PENTLAND e FELDMAN, 2008a).

O modo como os consultores empregam a abordagem de observação da prática, no entanto, varia em acordo com as circunstâncias da compreensão. A abordagem pode ocorrer, pontualmente, considerando apenas o desempenho de uma ação ou o consultor pode buscar compreender o máximo de ações que integram a rotina, observando o máximo de desempenhos possíveis ao seu alcance. Caracteriza improviso (PENTLAND e FELDMAN, 2005), não é clara uma rotina padrão de observação da prática pelos consultores. Os profissionais imprimem alto exercício de agência frente às imprevisíveis situações apresentadas, isto é, em qualquer parte de uma dada sequência de conduta, o indivíduo pode agir de diferentes modos (GIDDENS, 1984).

As rotinas desta abordagem possuem aspecto performativo, os consultores operam em acordo com as necessidades contextuais. Não há configuração padrão consistente e recorrente identificada nos relatos. Ocorre a construção abstrata das

rotinas mediante seus desempenhos específicos. A perspectiva dimensional é a dos indivíduos: o agente desempenha para o consultor, espontânea ou pontualmente. O consultor solicita o desempenho pontual ou já observa a prática espontânea. Evidências de desempenho das ações dos agentes nas rotinas e registros de inconformidades com o aspecto ostensivo, apresentaram-se como os artefatos envolvidos nesta abordagem.

Os desempenhos são ações executadas por pessoas específicas, em momentos específicos e em locais específicos, são as partes repetitivas visíveis da rotina (PENTLAND e FELDMAN, 2008a). Os relatos apontam que a dinâmica de desempenho da rotina permite aos consultores detectar suas alterações e mudanças, assim como identificar as motivações para tal e o contexto envolvido.

“Então, como é que eu fiz, basicamente: primeiro, eu acho que é um trabalho de observação de campo, tentar entender a área ou departamento, enfim, a unidade organizacional onde você está inserido e onde você tem que desenhar ou mapear um processo. Acompanhar o dia-a-dia de um ponto focal na execução daquela atividade, daquela rotina, acompanhar como, sem inferir na rotina dele, mas com um olhar crítico ‘pra’ você entender como aquela rotina se desenrola, como ela se desenha.” (Entrevista 13)

“Você só perguntar é muito complicado, você tem que acompanhar o processo [...] porque é difícil você materializar, uma vez que cada empresa tem uma realidade diferente, você até tem uma noção, mas você fixa muito mais, vê se realmente o seu entendimento está correto quando faz o ‘walkthrough’ [...] quando você faz o acompanhamento.” (Entrevista 08)

“[...] até então, a gente confiava no que a gente estava fazendo na sala, em entrevistas, mas na hora que você vai realmente à campo e pede para a pessoa te mostrar o sistema, te dar evidências de que ela executa aquela atividade, de que ela preenche aquele formulário aí você, realmente, vai ter o conhecimento do que que é o processo [...] porque eu acho que quando a gente faz só a entrevista, ficamos muito só no que a pessoa está falando. Por mais que você entreviste um, dois ou três, é diferente porque o cara que ‘tá’ ali, ele tem uma percepção do que ele faz, mas a partir do momento que você vai com ele, e pergunta: vou fazer essa atividade, como você faz? E acompanha o cara, aí você, realmente, percebe que tem muitas coisas que ele faz, na hora que ele fala, não aparece, ou ele fala coisas que ele não faz. Porque quando você vai ‘pra’ prática: ‘Essa etapa não tem não. Está aí no fluxo, mas a gente não faz’. É diferente, eu estou sentindo essa diferença na minha primeira experiência em realizar o ‘walkthrough’ do processo.” (Entrevista 05)

Alguns pesquisadores das rotinas organizacionais apoiam suas construções teóricas em evidências provenientes da observação do fenômeno (FELDMAN, 2000; 2004; PENTLAND e FELDMAN, 2008a). Os autores realizam seu trabalho empírico considerando a perspectiva performativa, com a observação de campo e

anotações sobre o desempenho da rotina. As experiências relatadas nas entrevistas da presente investigação indicam que os consultores também solicitam aos agentes a reprodução do desempenho de sua contribuição em determinada rotina, ou seja, considerando a busca pela compreensão das rotinas organizacionais em determinado período de tempo, nem sempre, o aspecto performativo ocorre quando geralmente ocorre, mas são reproduzidos para fins de compreensão dos consultores, no qual são realizadas anotações e coletadas evidências do desempenho.

Os estímulos do ambiente que, frequentemente, resultam em ações dos agentes na rotina são, em alguns casos, substituídos pelas demandas dos consultores para a reprodução do desempenho, independentemente, da real demanda que incentiva a execução da rotina em seu curso cotidiano. Em outras situações, no entanto, os consultores indicam que buscam acompanhar o desempenho das rotinas no momento em que elas frequentemente ocorrem.

“[...] não só o discurso, como ver ele fazer. Às vezes, a visita em campo, você aborda o profissional ‘pra’ ouvir ele e ouvir é muito importante, mas, às vezes, você visita a área só ‘pra’ ver, e visualmente, você ver a pessoa trabalhar, você ver a pessoa fazer a rotina, você consegue identificar [...]. Normalmente, como é que a gente faz ‘pra’ fazer esse mapeamento e essa análise de riscos? A gente vai a campo, é feita uma visita ‘in loco’, além de receber, ter uma conversa com o ponto focal e com a pessoa da área ‘pra’ entender o processo, você faz uma visita ‘in loco’ ‘pra’ ver a atividade, como ela é. E ‘pra’ ver os elementos que compõem as atividades, o que que ele utiliza, o que tem ali no ambiente.” (Entrevista 12)

“Vou contar um caso prático, acho que fica mais fácil: tive uma experiência enquanto eu estava mapeando um processo de contratação de bens, que a [Empresa] por si só, nunca tive experiência em outras indústrias, em outra empresa, mapeando processo de ‘oil & gas’, mas lá é um processo bem complexo, porque existem inúmeras modalidades de contratação, ele pode contratar por diversas formas, diversos decretos e leis, etc. Então, é um processo ‘pra’ quem não conhece da cadeia de ‘supply chain’, de aquisição, é difícil compreender. Então, antes de começar a tentar desenhar o processo [...] a gente definiu lá com a equipe que ia mapear, com o gerente da área, um ponto focal, uma pessoa específica ali do cliente que tivesse um ‘know how’, que pudesse orientar a gente ‘pra’ entender aquela rotina. Então, numa dessas etapas desse entender a rotina a gente ficou, não lembro se um dia inteiro ou metade de um dia sentado do lado do cara acompanhando ele fazer o processo. Então, ele entrava no [Sistema], ele consultava os decretos, ele fazia no [Sistema] interface com outras aplicações e dependendo do tipo de contratação, ele ia por um caminho ou pelo outro e a gente ia acompanhando a rotina dele ali ‘pra’ a partir dali, tentar entender e no momento posterior, fazer o desenho do processo. Então, a gente fez isso algumas vezes, porque para o ponto focal era automático, mas ‘pra’ gente não.” (Entrevista 13)

“Eu visitei o estoque da [Empresa], botei capacete [...], que é indústria, né? Aí, tive que colocar tampão no ouvido, bota, ‘pra’ ver, ‘pra’ visitar [...], os estoques, ver o que o ‘cara’ fazia, a contagem do estoque.” (Entrevista 08)

“[...] eu preciso fazer a visita ‘in loco’, eu preciso estar ‘in loco’, que não seja o tempo todo, mas em alguns momentos. Nem que seja os momentos principais na hora das coletas de dados. Que eu preciso estar em campo com as pessoas ‘pra’ entender como essa prática realmente acontece, como é que ele entende o processo dele, até ‘pra’ ver se o que está escrito no papel, de fato está correto, o que faz sentido, entendeu?” (Entrevista 12)

Pentland e Feldman (2007) debatem sobre o cruzamento de padrões abstratos e ações específicas. O enfoque da compreensão deve estar sobre as narrativas básicas ou sobre as ações específicas? Mencionando as redes narrativas (PENTLAND e FELDMAN, 2008), os autores sugerem identificar os vários caminhos que podem ser percorridos e, assim, verificar se há alteração observando o desempenho da rotina. Contudo, desempenhos completos das rotinas são difíceis de se observar, porque são, geralmente, distribuídos pelo tempo e espaço, isto é, alguns eventos são visíveis e outros estão escondidos de qualquer ponto de visão. Ademais, as fronteiras entre partes do desempenho não são, claramente, evidentes (PENTLAND e FELDMAN, 2008a).

Quanto ao horizonte temporal de ocorrência desta abordagem, os relatos dos consultores indicam que a compreensão das rotinas pela observação da prática ocorre, geralmente, no início e durante a incursão dos consultores em campo, muito embora, a aplicação dessa abordagem esteja diretamente condicionada a autorização do cliente para a observação dos desempenhos específicos dos agentes pelos consultores e, muitas vezes, da disponibilidade de supervisão de um profissional do cliente, denominado “ponto focal”, sendo então uma abordagem de acesso moderado. Nessa perspectiva, a relação de poder emerge como mecanismo de intermediação, considerando a autoridade formal de um cargo superior ao agente que desempenha a rotina, muito embora a relação de confiança também possa ocorrer, na medida em que o consultor esclarece ao agente seu propósito na observação do desempenho.

4.1.4.

A Construção Coletiva

Pentland e Feldman (2008) indicam que os aspectos ostensivos das rotinas organizacionais são, frequentemente, diversos, múltiplos e conflituosos, sobretudo ao considerar que, muitas vezes, os agentes não seguem as mesmas regras de desempenho, provocando inconsistências de entendimentos abstratos sobre a rotina. Os relatos das entrevistas com os consultores indicam que esses profissionais buscam a percepção ou opinião de diversos agentes/unidades organizacionais que interagem/contribuem para uma sequência de atividades. Para tanto, são promovidas reuniões conjuntas, para as quais diversos atores são convidados a comparecer.

As rotinas desta abordagem possuem aspecto ostensivo, mais estruturadas: os consultores buscam coletar a percepção de um agente, confirma-la com outros agentes/sujeitos envolvidos e alinhar esse entendimento sobre as rotinas com todos eles, conjuntamente. Ocorre a construção abstrata das rotinas por meio dos vários entendimentos, coletivos. *E-mails*, convites de reunião, comunicações formais, registros de narrativas e/ou fluxogramas destinados à validação ou pré-validados configuraram como os artefatos envolvidos na abordagem, para a convocação de reuniões ou para basear a construção coletiva.

“Cara, teve um caso inusitado, que era na questão de, na provisão dos encargos sobre a folha de pagamento. O ‘timing’ que acontecia essa provisão dos encargos. Porque como eram áreas compartilhadas, os responsáveis pela folha de pagamento e provisão dos encargos é o RH e a folha de pagamento no financeiro, que faz os pagamentos e provisiona os encargos em cima da receita ‘pra’ folha de pagamento. Então era um desacordo, o momento da elaboração da folha de pagamento com o provisionamento dos encargos e isso aí cara, para ter o entendimento com a pessoa responsável pela folha de pagamento e com o responsável pelos encargos, nossa senhora, os dois batiam cabeça, assim, demais! Então, como esse processo permeava entre essas duas áreas, foi muito complicado obter um desenho final, porque eu entrevistava a pessoa do RH, aí ela: ‘tá’. Eu desenhava o processo do jeito que ela falou, eu chegava pra ela: ‘Não, tá. É isso mesmo’. Eu chegava com o cara dos encargos: ‘po, mas isso aqui não acontece nesse momento, isso acontece em outro momento’. Aí, eu falava: ‘po’, mas a outra pessoa falou que é assim, ‘então não, não é assim nessa área’. Aí, então, eu falei: vamos sentar nós três e conversar. Isso foi uma das coisas mais difíceis, colocar os dois juntos ‘pra’ conversar. Não sei se eles fugiam.” (Entrevista 20)

“Para poder ver se as coisas estavam se encaixando, realmente. Se era daquele jeito. Porque como eu falei, você conversa com uma pessoa, e essa pessoa tem uma visão diferente daquilo que a outra pessoa faz, então quando você está falando do trabalho do outro, você fala baseado naquilo que você está vivendo, nas suas

experiências. Não, necessariamente, efetivamente, com o que o outro faz, entendeu? Então, assim, a gente precisava saber porque eles ‘tavam’ falando. Muitas vezes eles colocavam: mas a pessoa que ‘tava’ fazendo o ‘checklist’, ele está passando assim assado ‘pra’ gente. Então eles tentavam, muitas vezes, justificar com base, não botando a culpa no outro, mas dando uma visão de que: ‘ah, o outro também não ‘tá’ colaborando’. Então a gente precisava conversar com o outro para saber o que estava acontecendo, por que a informação não estava chegando, não estava chegando no tempo certo, então, a ideia era justamente essa, era bater as informações. Tentar entender todos os lados, tentar formar alguma estrutura que fosse coerente com a realidade deles, entendeu? Basicamente isso.” (Entrevista 19)

“Então, foi importante até para a gente saber como que a outra área trata aquilo, como que ela recebe, como que ela entrega. Porque, assim, às vezes, quando você entrevista de um lado, é tudo bonito, tudo belo, mas o que chega no outro lado é diferente. Quando chega em outra área, chega em outra coisa, é completamente diferente. Muitas vezes, inclusive, eles têm outras rotinas para poder tratar uma informação que chega de outra área. Muitas vezes, eles têm retrabalho com uma informação que vem de outra área. Eles esperam receber de uma forma, de um formato, recebe de outro e aí, tem que passar ‘pra’ alguém, que faz uma coisa ‘pra’ poder imputar no sistema, principalmente quando os sistemas que rodam na empresa, eles não são integrados.” (Entrevista 10)

Os consultores buscam identificar a existência de visões alternativas ou diferentes entre os relatos dos agentes, confrontando suas percepções sobre a rotina. Dessa forma, conseguem sinalizar inconsistências entre as percepções e assim, esclarecer eventuais entendimentos defasados ou equivocados. Os profissionais de consultoria buscam diferentes níveis funcionais da organização para coletar suas percepções acerca de determinada rotina e preocupam-se em detectar impactos de determinada unidade organizacional em outras unidades. Nessa perspectiva, a visão funcional dá lugar a visão interdepartamental, pela qual a rotina é desempenhada. Buscam, assim, as interfaces e conexões entre essas áreas funcionais, em que a compreensão consensual de como a rotina opera na organização, por meio dessas interfaces, reflete para alguns consultores entrevistados o sucesso do trabalho do profissional quando se propõe a compreender uma rotina. Assim, o contato de compreensão do consultor com o agente é recorrente, de modo a analisar a consistência de outras percepções, as quais tornam-se a base para os entendimentos subjetivos mútuos que ocorrem nas reuniões de validação e que costumam integrar todos os envolvidos no projeto.

“Porque não é muito claro para uma área como que a outra trabalha e aí, elas tentavam inferir uma na outra. Assim, começava em RH, ia ‘pra’ Saúde [Saúde Ocupacional] e voltava pra o RH e a menina de Saúde [Saúde Ocupacional] tentava descobrir o que acontecia no processo anterior lá no RH, e o RH também tentava descobrir, achava que podia inferir de como acontecia lá no Saúde [Saúde

Ocupacional], entendeu?” (Entrevista 15)

“[...] era importante conversar com o diretor ‘pra’ isso e ele, eventualmente, ele ratificava ou retificava alguns dos pontos que a gente observou dentro do mapeamento. Isso gera um importante insumo ‘pra’ gente propor otimização de processo. [...] A maior dificuldade, sem dúvida, foi as áreas, muitas vezes, e é até um pouco pesado o que eu vou falar, mas as áreas se comportarem como feudos, né? Então, assim, a área, às vezes, ela só sabe o que acontece na casinha dela, não sabe o que acontece na outra. Então, falta uma visão sistêmica das áreas, né? Uma visão mais estratégica das áreas, eu acho que essa foi a maior dificuldade. Porque, muitas vezes, a gente conversava com uma área e ela falava uma coisa, a gente ia ‘pra’ outra entrevista, de outra área, essa área falava uma outra coisa, até pra essa outra área, a gente tinha que voltar e validar. Então, ficou muito assim, faltava, realmente, nesses projetos que eu atuei, uma visão sistêmica dos processos, uma visão integrada.” (Entrevista 10)

“Porque eu acredito que a pessoa que é operacional, ela tá mais por dentro das atividades, então ela entende, vamos dizer assim, o passo-a-passo e o supervisor é o que baliza aquilo, então, eu acho que é até bom colocar os dois juntos em caso de haver alguma discordância, o supervisor que só confirma, que dá o aceite, pode ser que não tenha tanto contato com o material produzido no dia-a-dia, ele talvez não saberia me dizer exatamente as atividades necessárias para aquela finalidade, ao todo, por até ter diversas responsabilidades até com a área. Então, não só com as atividades em si, então é bom você ter, assim no caso, foi bom você ter a pessoa que era responsável por fazer e a pessoa responsável, por controlar, por revisar, por supervisionar.” (Entrevista 20)

“Porque são duas visões diferentes: nessa de SMS a gente estava de fora, eles queriam uma coisa que para a gente não significava nada, a gente estava chegando em uma área diferente, nova, então a gente precisou realmente conversar com as pessoas, com o máximo de pessoas que a gente poderia conversar ‘pra’ procurar entender, porque muitas vezes você trabalha numa ponta, você vai entender o trabalho todo de uma forma completamente diferente que uma pessoa que tá numa outra parte trabalha. Então, teve que conversar com diversas pessoas, inclusive as pessoas que representavam essas empresas. Não, minto, as pessoas que representavam a empresa não, as pessoas que ficavam, realmente, na plataforma analisando, como eram feitas. E quem fazia isso, inclusive eram as enfermeiras, as enfermeiras que cuidavam dessa parte nas plataformas. Então, a gente entrevistou, a gente entrevistou tanto a enfermeira petroleira, quanto a enfermeira contratada, porque são visões diferentes também. Então, nesse caso, o que a gente fez foi conversar com as pessoas, a gente tentou entender, tinha um grupo que dava um apoio maior para a gente, que era a equipe de fiscais do contrato e eles é que recebiam a parte dos problemas, já conheciam bem a área, então deram uma visão geral ‘pra’ gente e fomos conversar com todas as outras áreas envolvidas, tanto com o gerente, o próprio [Sigla] da área de SMS, todo mundo ‘pra’ gente tentar chegar a um ponto e depois, desse ponto, a gente levou esse ponto para algumas pessoas que haviam participado com a gente para ver se eles concordavam com aquilo que a gente tinha montado. Então, no fim, a gente chegou num senso comum.” (Entrevista 19)

A presente categoria descritiva se mostrou evidente, pois nos relatos, os consultores ora indicaram a necessidade em se coletar informações com colaboradores de níveis superiores, ora com níveis operacionais. Alguns

profissionais entrevistados sinalizaram que o nível operacional não possui a visão estratégica de determinada rotina, o que impede uma compreensão mais completa. Outros consultores, no entanto, apontaram que a visão dos gestores não é suficiente, pois eles não conhecem a realidade da operação, que os cargos funcionais que desempenham as rotinas dominam. Nesse sentido, as experiências dos consultores indicam que é necessária a visão de todas as partes envolvidas nos projetos que necessitam da compreensão de rotinas organizacionais.

Dado que as rotinas possuem ações interdependentes (PENTLAND e FELDMAN, 2005), a consulta a diversos atores é inevitável. O que cada ação gera de artefato e entrega a outro agente é confirmado mediante a construção de um consenso entre essas partes relacionadas. Busca-se verificar a consistência da periodicidade de ações interdependentes e a visão, dita estratégica, de altos cargos hierárquicos da organização. Acerca do horizonte temporal de predomínio desta abordagem, os relatos apontaram que ocorre durante e até o fim das incursões em campo, pois vão se conectando diversas percepções dos diversos agentes e demais envolvidos, em reuniões de validação até a validação final do entendimento.

Os relatos dos entrevistados indicam que a busca pela compreensão das rotinas organizacionais considerando a construção coletiva é uma abordagem de difícil acesso, pois exige a disponibilidade dos agentes, assim como a visão holística de todas as partes envolvidas na compreensão das rotinas, trazendo à tona, inconsistências de entendimentos entre os agentes que as operam. Nessa perspectiva, os consultores procuram se posicionar como parceiros dos envolvidos, objetivando construir, conjuntamente, um entendimento comum sobre a rotina, caracterizando, assim, uma relação predominante de confiança com os agentes e demais sujeitos, a fim de viabilizar a compreensão das rotinas. Ainda sobre esse aspecto, a relação de confiança também ocorre na medida em que as percepções individuais acerca da rotina ficam em segundo plano, pois tantos os agentes, quanto consultores e demais envolvidos nessa abordagem, questionam seus próprios entendimentos, assim como os entendimentos dos outros, ora chegando à conclusão de que são factíveis, ora acreditando em percepções diferentes às suas, em busca de um consenso. A perspectiva dimensional é a do grupo: o consultor busca consenso com os agentes, demais consultores e envolvidos na necessidade compreensão das rotinas. Os sujeitos buscam entre si a congruência dos entendimentos subjetivos.

“Então cara, foi mais ou menos assim: foi muita discussão interna, eu e o [Consultor], a gente assim, batendo cabeça, tentando chegar a um consenso. Tipo, cara, eu acho que o certo é isso aqui. Então, a gente pegou tudo que o outro falou, vamos nos pontos em comum primeiro, isso aqui e isso aqui, ‘tá’ certo. O que está diferente? Por que? Aí, eu chegava para um e falava: olha só, aí eu falava os ‘porquês’ e falava: ah, isso aqui não é aqui. Por que? E levava para outra pessoa. Ele falou que isso é por causa disso, disso e disso, que é nesse lugar, por causa disso. Porque que ‘pra’ você não é?” (Entrevista 20)

Ocorre, portanto, não apenas a busca pelo consenso de compreensão das rotinas entre as interfaces mas entre os próprios consultores, compartilhando suas percepções sobre seus próprios entendimentos acerca da rotina. Ao estabelecer um número ilimitado de indivíduos a serem consultados, com contribuição direta sobre a rotina (agentes) ou periféricos (outros colaboradores), ou, ainda, com outros profissionais de dentro da consultoria, os consultores promovem uma construção social sobre a compreensão da rotina.

O entendimento para cada indivíduo ocorre em um processo dialético de externalização, objetivação e internalização, em que a internalização ocorre com a interpretação individual de um evento objetivo como expressando significado, que é a manifestação dos processos subjetivos de outros indivíduos e que, por fim, torna subjetivo para quem o interpreta, mas nem sempre corretamente (BERGER e LUCKMANN, 1991). Entretanto, a congruência completa entre dois significados subjetivos e o conhecimento recíproco envolvido, pressupõe significação, mas a apreensão desse significado não é uma criação autônoma do indivíduo, na verdade, o indivíduo não só comprehende os fenômenos dos outros em situações compartilhadas, mas os definem reciprocamente (BERGER & LUCKMANN, 1991). A informação que é relevante para um diagnóstico está profundamente inserida no ambiente da organização e não é, facilmente, elucidada pelo consultor, que é um sujeito externo à essa organização, mas será acessível se o cliente e o consultor trabalharem juntos para elucidar e interpretar a informação (SCHEIN, 1978).

Nesse sentido, os relatos das experiências de campo indicam que os consultores não se posicionam como sujeitos meramente externos ao fenômeno de compreensão das rotinas, mas na verdade, eles constroem essa compreensão, conjuntamente, com os agentes e demais partes envolvidas nesse contexto. É, portanto, um processo de construção subjetiva compartilhada sobre como, afinal, determinada rotina opera.

4.2.

O Espaço de Resultados (1/2)

CATEGORIAS DESCRIPTIVAS DIMENSÕES EXPLICATIVAS	O FUNDAMENTO EM ARTEFATOS: Os consultores buscam embasamento em recursos físicos ou digitais que remetem às rotinas e contextualizam a organização.	O QUESTIONAMENTO AO AGENTE: Os consultores buscam indagar aos agentes questões abertas ou sugestivas, exemplificadoras de uma possível realidade sobre as rotinas ou instigadoras.	A OBSERVAÇÃO DA PRÁTICA: Os consultores buscam assistir às ações pontuais ou espontâneas, específicas dos agentes nas rotinas.	A CONSTRUÇÃO COLETIVA: Os consultores integram a busca pela percepção congruente de diversos agentes e demais envolvidos na necessidade de compreensão das rotinas.
O ASPECTO DAS ROTINAS: Características das rotinas, envolvidas nas abordagens de compreensão dos consultores.	Rotinas ostensivas. São mais estruturadas: os consultores buscam identificar, coletar e analisar artefatos, como subsídios para construções abstratas ou desempenhos específicos. Ocorre a construção abstrata das rotinas com base em recursos físicos ou digitais que as envolvem.	Rotinas ostensivas. São mais estruturadas: os consultores buscam elaborar roteiros, perguntar ao agente, registrar a narrativa e validar o entendimento. Ocorre a construção abstrata das rotinas considerando as narrativas declaradas pelos agentes.	Rotinas performativas. São menos estruturadas: os consultores operam nesta abordagem em acordo com as necessidades contextuais. Não há configuração padrão consistente e recorrente identificada. Ocorre a construção abstrata das rotinas mediante seus desempenhos específicos.	Rotinas ostensivas. São mais estruturadas: os consultores buscam coletar a percepção de um agente, confirma-la com outros agentes/sujeitos envolvidos e alinhar esse entendimento sobre as rotinas com todos eles, conjuntamente. Ocorre a construção abstrata das rotinas através dos vários entendimentos, coletivos.
OS ARTEFATOS ENVOLVIDOS: Recursos físicos ou digitais que envolvem as abordagens de compreensão das rotinas pelos consultores.	Políticas, procedimentos, fluxogramas (existentes e rascunhados), memorandos, modelos de rotinas, <i>benchmarks</i> , artigos, sistemas de informação, relatórios e formulários, entre outros.	Roteiros de entrevistas, registros de narrativas e fluxogramas rascunhados.	Evidências de desempenho das ações dos agentes nas rotinas e registros de inconformidades.	<i>E-mails</i> , convites de reunião, comunicações formais, registros de narrativas e/ou fluxogramas destinados à validação ou pré-validados.
A PERSPECTIVA DIMENSIONAL: Unidade de análise que envolve as abordagens dos consultores em sua busca pela compreensão das rotinas.	Perspectiva da sociedade e organizações. Os consultores utilizam artefatos de mercado, da firma de consultoria, de outras organizações e da organização-cliente.	Perspectiva dos indivíduos. O consultor pergunta ao agente. O agente responde ao consultor.	Perspectiva dos indivíduos. O agente desempenha para o consultor, espontaneamente ou pontualmente. O consultor solicita o desempenho pontual ou já observa o espontâneo.	Perspectiva do grupo. O consultor busca consenso com os agentes, demais consultores e envolvidos na necessidade de compreensão das rotinas. Os sujeitos buscam entre si a congruência dos entendimentos subjetivos.

Quadro 03 - Espaço de resultados (*outcome space*) para as concepções acerca da compreensão das rotinas organizacionais em projetos de consultoria (1/2). Elaborado pelo autor.

4.3.

O Espaço de Resultados (2/2)

O NÍVEL DE ACESSO: Grau de dificuldade envolvido nas abordagens dos consultores para a compreensão das rotinas.	De fácil acesso. Os artefatos podem ser identificados e coletados no mercado, na própria firma de consultoria e/ou pleiteados na organização-cliente.	De acesso moderado. Os questionamentos são promovidos mediante sessões de entrevistas que dependem da disponibilidade dos agentes em atender os consultores.	De acesso moderado. As observações de campo dependem da disponibilidade dos envolvidos em atender os consultores e a permissão do acompanhamento <i>in loco</i> .	De difícil acesso. Está condicionado à disponibilidade dos envolvidos em integrar a construção conjunta da compreensão das rotinas e de sua visão holística sobre elas.
O MECANISMO DE INTERMEDIAÇÃO: Meio predominante considerado pelos consultores para determinar, potencializar ou, simplesmente, influenciar o alcance da compreensão das rotinas.	Predomínio da relação de poder. Os consultores buscam expor aos envolvidos a necessidade em se coletar recursos físicos ou digitais como meios preliminares ou evidências necessárias à compreensão das rotinas.	Predomínio da relação de poder e/ou confiança. Os consultores buscam estabelecer controle, autoridade e/ou conforto, esclarecimento de propósito, empatia e aproximação com o agente, visando seu envolvimento no detalhamento de suas atividades, fomentando a declaração de narrativas mediante o questionamento ou abertura para o acompanhamento dos desempenhos específicos.	Predomínio da relação de confiança. Os consultores buscam se posicionar como parceiros dos envolvidos, objetivando um entendimento comum sobre a rotina. A confiança também emerge na medida em que agentes, consultores e demais sujeitos decidem acreditar em percepções alternativas às suas, em busca de um consenso.	
O HORIZONTE TEMPORAL: Momento de predomínio da abordagem dos consultores dentro do período de compreensão das rotinas em campo.	Ocorre antes, no início e durante a incursão dos consultores nas experiências de campo.	Ocorre no início e durante a incursão dos consultores nas experiências de campo.		Ocorre durante e ao fim da incursão dos consultores nas experiências de campo.
ENTREVISTAS	3;4;11;14;16;17;18	1;2;6;7;9	5;8;12;13	10;15;19;20

Quadro 04 - Espaço de resultados (*outcome space*) para as concepções acerca da compreensão das rotinas organizacionais em projetos de consultoria (2/2). Elaborado pelo autor.

5 Considerações Finais

As rotinas organizacionais podem ser definidas como sistemas generativos que são distribuídos no tempo e espaço (PENTLAND e FELDMAN, 2008a). Ações sequenciais, reconhecíveis, repetitivas e desempenhadas por múltiplos atores (FELDMAN e PENTLAND, 2003; PENTLAND e FELDMAN, 2005). Um dos debates acadêmicos que permeia o constructo é, precisamente, como identificar essas ações sequenciais, uma vez que as rotinas são compostas de diferentes construções abstratas, desempenhos específicos e artefatos que se interrelacionam de modos complexos (PENTLAND e FELDMAN, 2005). A presente investigação procurou contribuir para a discussão sobre a busca pela compreensão das rotinas organizacionais, considerando a percepção de profissionais de consultoria em suas experiências com o fenômeno.

Por meio de uma abordagem fenomenográfica, os resultados da investigação emergiram dos relatos das experiências dos consultores em projetos envolvendo a compreensão de rotinas organizacionais e apontaram para quatro modos, mediante os quais, a busca pela compreensão das rotinas ocorre: o fundamento em artefatos; o questionamento ao agente; a observação da prática; e a construção coletiva. Esses modos apresentaram dimensões explicativas que os relacionaram: o aspecto das rotinas; os artefatos envolvidos; a perspectiva dimensional; o nível de acesso; o mecanismo de intermediação e o horizonte temporal.

Acerca da perspectiva dimensional, que envolveu as quatro categorias descritivas, é interessante destacar as unidades de análise que integram a compreensão das rotinas em acordo com as experiências relatadas. Apresentaram-se em nível social, organizacional, grupal e individual, sugerindo, assim, que as quatro abordagens de compreensão das rotinas organizacionais pelos consultores estão contextualizadas nos níveis macro, *meso* e micro de análise, ou seja, a sociedade (por meio das fontes metodológicas de mercado, periódicos de indústrias, publicações direcionadas, modelos de rotinas, padrões de ações genéricos estabelecidos como referência, etc.), as organizações (a firma de

consultoria, outras organizações e a organização-cliente) e o(s) indivíduo(s) (o agente, o patrocinador, o consultor e demais participantes da necessidade de compreensão das rotinas).

O nível de acesso para a viabilização das abordagens dos consultores em sua busca pela compreensão das rotinas organizacionais caracterizou a abrangência das categorias descritivas, uma vez que as abordagens apresentaram graus de dificuldade crescentes de ocorrência, partindo da abordagem de mais fácil acesso (o fundamento em artefatos), passando pelas abordagens de acesso moderado (o questionamento ao agente e a observação da prática), até alcançar um nível de complexidade mais amplo para a abordagem de compreensão das rotinas pelos consultores (a construção coletiva).

Acerca das categorias descritivas emergidas dos relatos dos consultores, “o fundamento em artefatos” indica que os consultores buscam identificar, coletar e analisar recursos físicos e digitais, apresentados na forma de rotinas codificadas (fluxogramas), registros de narrativas, evidências do desempenho das rotinas, além de documentos direcionadores e que contextualizam a organização. Os artefatos funcionam como subsídios para os consultores acerca da expectativa da organização para o desempenho de suas rotinas.

Já “o questionamento ao agente” indica que os consultores buscam indagar ao agente, questões abertas e/ou sugestivas, exemplificadoras de uma possível realidade ou instigadoras. Esses questionamentos objetivam a identificação do aspecto ostensivo das rotinas organizacionais, ou seja, os consultores utilizam o questionamento como forma de captar narrativas da construção abstrata das rotinas organizacionais, por meio dos relatos dos agentes.

A categoria “a observação da prática” indica que os consultores buscam acompanhar as ações específicas do agente, na execução de suas atividades sequenciais cotidianas. A observação permite ao consultor testemunhar as ações dos agentes no desempenho de suas rotinas, considerando suas ações pontuais, demandadas pelos próprios consultores, ou espontâneas, recorrentes do desempenho regular desses agentes. Essa abordagem permite aos profissionais de consultoria identificar inconsistências no desempenho das rotinas e as motivações que as justificam.

Uma importante consideração da presente investigação diz respeito a estas três primeiras categorias descritivas resgatadas acima (o fundamento em artefatos;

o questionamento ao agente; e a observação da prática). Esses modos que os consultores consideram abordar, a fim de buscar compreender as rotinas organizacionais, estão em sintonia com a abordagem de pesquisadores do constructo, quando buscam identificar as rotinas em suas experiências de coleta de dados empíricos.

As abordagens de compreensão das rotinas por artefatos, questionamento ao agente e a construção coletiva são modos de compreender o fenômeno que focam no aspecto ostensivo das rotinas organizacionais. Já a observação da prática concentra-se no aspecto performativo. Frente aos desafios envolvendo a pesquisa empírica em rotinas organizacionais, a presente investigação sinalizou que os profissionais de consultoria, assim como pesquisadores das rotinas organizacionais, consideram compreender as rotinas por meio de artefatos que as envolvem, entrevistando os agentes que as desempenham e observando a sua prática, indicando que tais abordagens se configuram tanto como práticas acadêmicas de identificação das rotinas organizacionais, quanto práticas de mercado para entendimentos, diagnósticos e melhorias nas rotinas. A eficácia das presentes abordagens, no entanto, ainda é alvo de discussão, apresentando pontos positivos e negativos.

Alguns relatos dos consultores indicam um alinhamento com argumentos das teorias de rotinas organizacionais que defendem a variação no aspecto performativo e a racionalidade prática de investigação, sobretudo, quando os consultores decidem observar os desempenhos específicos dos agentes para então compreender as rotinas com consistência. Ocorre, então, a compreensão das rotinas considerando o seu aspecto performativo, muito embora, as experiências relatadas indiquem também que os consultores consideram tanto o aspecto ostensivo quanto os artefatos envolvidos como meios de compreensão das rotinas organizacionais, conforme demonstraram as duas primeiras categorias descritivas de menor grau de abrangência no espaço de resultados.

Outra consideração desta pesquisa é o surgimento de elementos do comportamento organizacional como mecanismos intermediadores para a compreensão das rotinas organizacionais pelas quatro abordagens evidenciadas. É uma dimensão explicativa que aponta para a necessidade em se estabelecer relações organizacionais de poder e/ou confiança entre o consultor e os envolvidos para o alcance da compreensão das rotinas organizacionais. Uma vez que os

profissionais de consultoria são indivíduos externos às organizações, suas incursões para a compreensão das rotinas junto aos agentes que as desempenham suscitam, nesses sujeitos, resistências ou receios em detalhar suas ações cotidianas. Frente a essa questão, os consultores pleiteiam a autoridade formal de cargos superiores a esses agentes visando conscientizá-los da necessidade em atender os consultores. Contudo, a relação de poder é mútua, pois os próprios agentes imprimem poder sobre o consultor, dado que possuem o controle da informação. De mesmo modo, as percepções dos consultores indicaram a necessidade em se estabelecer uma relação de confiança com o agente, de modo a sensibilizá-lo a detalhar suas construções abstratas ou desempenhos específicos ou, ainda, a entrega de artefatos envolvidos nas rotinas organizacionais.

A presente investigação sugere, então, que os aspectos comportamentais são importantes elementos que relacionam as abordagens de compreensão das rotinas organizacionais pelos consultores externos. As relações de poder e confiança são consideradas pelos profissionais de consultoria como meios de alcance da compreensão das rotinas, uma vez que se configuraram como veículos que podem determinar, potencializar ou, simplesmente, influenciar o detalhamento das rotinas pelos agentes que as desempenham e a construção conjunta da compreensão por todos os envolvidos, viabilizando ou condicionando o quanto se obtém de informação e a relevância do que se obtém da informação que o agente fornece ao consultor, isto é, a quantidade e a qualidade do conteúdo que o agente disponibiliza ao consultor nas abordagens de compreensão das rotinas organizacionais.

Por fim, há indícios provenientes da categoria descritiva de maior alcance focal (a construção coletiva) que apontam para a discussão de que, na verdade, a compreensão das rotinas organizacionais é uma construção social. As experiências dos consultores indicaram que é necessário obter a percepção, não apenas de determinado agente, mas de vários agentes que contribuem para determinada rotina e também, a percepção de outros consultores ou de indivíduos da organização que estão, de alguma forma, ligados ao contexto de compreensão das rotinas organizacionais, promovendo, assim, uma compreensão conjunta, o que pode reduzir as dificuldades em determinar as origens da rotina e onde ela termina, assim como desvendar o fluxo de conexões entre os agentes. Nesse sentido, a busca pela compreensão das rotinas organizacionais ocorre,

reciprocamente, entre os consultores e os demais envolvidos na compreensão das rotinas, sugerindo uma exigência aos consultores e demais envolvidos em integrar a formação de competências coletivas em rotinas organizacionais, para então compreende-las. Os relatos indicam, nessa perspectiva, que é demandado ao consultor a capacidade de conectar as diversas percepções, critica-las e, assim, construir, conjuntamente, a compreensão sobre a rotina, sendo necessário detectar as inconsistências, esclarecendo as defasagens e equívocos de entendimento entre os vários indivíduos que possuem ciência sobre a rotina, de modo que a compreensão seja construída, conjuntamente, sem considerar válido um único entendimento subjetivo sobre a rotina, proveniente de determinado sujeito. Os demais envolvidos, por sua vez, precisam refletir sobre as várias percepções e interdependências presentes na rotina, sobretudo o que se refere às conexões entre as ações dos agentes, muitas vezes apresentadas na forma de artefatos.

Assim sendo, a mobilização e a interação de diferentes atores organizacionais em grupo configuram-se como uma prerrogativa para a compreensão das rotinas. Não é, somente, a percepção do consultor, tampouco a do patrocinador, assim como não é, unicamente, a percepção do agente e demais envolvidos. As evidências desta investigação sugerem que, a rigor, a busca pela compreensão das rotinas organizacionais ocorre com a congruência dos entendimentos subjetivos dos sujeitos envolvidos, que são confrontados e, assim, construídos, conjuntamente, como em uma comunidade temporária.

Visto que é difícil de ocorrer a uniformidade nos entendimentos individuais entre os agentes, a compreensão coletiva das rotinas organizacionais é, assim, legitimada, pois as percepções são confrontadas com os indivíduos, em busca da construção de um consenso.

5.1. Sugestões de Continuidade dos Estudos

Como desdobramentos futuros, as investigações sobre a compreensão das rotinas organizacionais poderiam considerar a percepção de outras populações que possuem experiências com o fenômeno, de modo que os resultados da pesquisa possam ser confrontados com outras investigações, considerando as percepções de uma outra natureza de população.

De mesmo modo, seria interessante averiguar como ocorre a busca pela compreensão das rotinas organizacionais, exclusivamente, em organizações com naturezas jurídicas sem fins lucrativos, associações comunitárias e profissionais, organizações não-governamentais, instituições de classe, instituições militares, dentre outras.

A investigação também suscitou a curiosidade em se investigar a eficácia dos mecanismos de intermediação para a compreensão das rotinas, emergidas nesta investigação através das dimensões do comportamento organizacional de poder e confiança nos relacionamentos de consultoria.

Adicionalmente, considerando a necessidade em se construir a compreensão das rotinas organizacionais, coletivamente, com a reflexão de diversos participantes, seria interessante aprofundar os estudos acerca de como os consultores se organizam para promover uma compreensão conjunta das rotinas nas diversas organizações que atuam. Ainda sobre esse aspecto, outra oportunidade seria investigar como a relação de poder poderia influenciar a construção coletiva da compreensão das rotinas organizacionais.

Referências Bibliográficas

AKERLIND, G. S. *Variation and commonality in phenomenographic research methods*, **Higher Education Research & Development**. v. 24, n. 4, November, 2005, p. 321–334.

BECKER, Markus C. Organizational routines: a review of the literature. **Industrial and corporate change**, v. 13, n. 4, p. 643-678, 2004.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge**. Penguin UK, 1991.

BLOOMFIELD, Brian P.; BEST, Ardha. Management consultants: systems development, power and the translation of problems. **The Sociological Review**, v. 40, n. 3, p. 533-560, 1992.

BOWDEN, John A. Reflections on the phenomenographic team research process. In: BOWDEN, John A; GREEN, Pam. (Orgs.) *Doing developmental phenomenography*. Qualitative Research Methods Series, Melbourne: RMIT University Press, p. 11-31, 2005.

_____.; WALSH, Eleanor. *Phenomenography*. Qualitative Research Methods Series, Melbourne: RMIT University Press, 2000.

BRAGA, L. Formação de Redes de Consultoria Organizacional: o lugar especial dos fatores relacionais. 2008.

CHERMAN, Andrea. **VALORAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: Percepções dos indivíduos e impactos nas práticas organizacionais**. 2013. Tese de Doutorado. PUC-Rio.

CLEGG, Stewart R.; KORNBERGER, Martin; RHODES, Carl. Noise, parasites and translation theory and practice in management consulting. **Management Learning**, v. 35, n. 1, p. 31-44, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CYERT, Richard M. et al. A behavioral theory of the firm. **Englewood Cliffs, NJ**, v. 2, 1963.

CZARNIAWSKA, Barbara. The Uncertainties of Consulting. **International Studies of Management & Organization**, v. 43, n. 3, p. 11-21, 2013.

D'ADDERIO, Luciana. The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics. **Research Policy**, v. 37, n. 5, p. 769-789, 2008.

DEWEY, John. 2002. **Human Nature and Conduct**, 1922.

DAVENPORT, John; EARLY, Jamie. The Power-Influence Dynamics in a Consultant/Client Relationship. **Journal of Financial Service Professionals**, v. 64, n. 1, 2010.

DONADONE, Júlio C. Cartografia do espaço de consultoria brasileiro e as formas de recontextualização e internacionalização dos intercâmbios e conteúdos gerenciais. **REDD–Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, v. 4, n. 2, 2012.

_____. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 2, p. 1-15, 2003.

ELLRAM, Lisa M. The use of the case study method in logistics research. **Journal of business logistics**, v. 17, n. 2, p. 93, 1996.

FELDMAN, Martha S. A performative perspective on stability and change in organizational routines. **Industrial and corporate change**, v. 12, n. 4, p. 727-752, 2003.

_____. Organizational routines as a source of continuous change. **Organization science**, v. 11, n. 6, p. 611-629, 2000.

_____. Resources in emerging structures and processes of change. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 295-309, 2004.

_____.; PENTLAND, Brian T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative science quarterly**, v. 48, n. 1, p. 94-118, 2003.

GIDDENS, Anthony. **The constitution of society: Outline of the theory of structuration**. University of California Press, 1984.

GIOIA, Dennis A.; CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic management journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.

GLÜCKLER, Johannes; ARMBRÜSTER, Thomas. Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. **Organization Studies**, v. 24, n. 2, p. 269-297, 2003.

GREEN, Pam. A rigorous journey into phenomenography. In: BOWDEN, John A.; GREEN, Pam. (Orgs.) *Doing developmental phenomenography*. Qualitative Research Methods Series, Melbourne: RMIT University Press, p. 32-46, 2005.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. Structural inertia and organizational change. **American sociological review**, p. 149-164, 1984.

JÚNIOR, César Augusto D.; FENSTERSEIFER, Paulo Evaldo. Paradigmas do pensamento no ocidente: das essências à interpretação. **Controvérsia**, v. 10, n. 2, p. 79-89, 2015.

KAKABADSE, Nada K.; LOUCHART, Eddy; KAKABADSE, Andrew. Consultant's role: a qualitative inquiry from the consultant's perspective. **Journal of Management Development**, v. 25, n. 5, p. 416-500, 2006.

LEONARDI, Paul M. Materiality, sociomateriality, and socio-technical systems: what do these terms mean? How are they related? Do we need them? **Materiality and organizing: Social interaction in a technological world**, p. 25-48, 2012.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Organizations**. 1958.

MARTON, Ference. Phenomenography—a research approach to investigating different understandings of reality. **Journal of thought**, p. 28-49, 1986.

_____. Phenomenography—describing conceptions of the world around us. **Instructional science**, v. 10, n. 2, p. 177-200, 1981.

_____.; BOOTH, Shirley A. **Learning and awareness**. Psychology Press, 1997.

MÉLLO, Ricardo P. et al. Construcionismo, práticas discursivas e possibilidades de pesquisa em psicologia social. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 3, p. 26-32, 2007.

MOHE, Michael; SEIDL, David. Theorising the client–consultant relationship from the perspective of social-systems theory. **Organization**, 2009.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 2013.

_____.; SMIRCICH, Linda. The case for qualitative research. **Academy of management review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **An evolutionary theory of economic change**. Harvard University Press, 1982.

NIKOLOVA, Natalia; DEVINNEY, Timothy M. Influence and power dynamics in client-consultant teams. **Journal of Strategy and Management**, v. 2, n. 1, p. 31-55, 2009.

_____.; MÖLLERING, Guido; REIHLEN, Markus. Trusting as a 'Leap of Faith': Trust-building practices in client–consultant relationships. **Scandinavian Journal of Management**, v. 31, n. 2, p. 232-245, 2015.

PARMIGIANI, Anne; HOWARD-GRENVILLE, Jennifer. Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 413-453, 2011.

PENTLAND, Brian T. Building process theory with narrative: From description to explanation. **Academy of management Review**, v. 24, n. 4, p. 711-724, 1999.

_____.; FELDMAN, Martha S. Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. **Information and Organization**, v. 18, n. 4, p. 235-250, 2008.

_____.; FELDMAN, Martha S. Issues in empirical field studies of organizational routines1. **Handbook of organizational routines**, p. 281, 2008a

_____.; FELDMAN, Martha S. Narrative networks: Patterns of technology and organization. **Organization Science**, v. 18, n. 5, p. 781-795, 2007.

_____.; FELDMAN, Martha S. Organizational routines as a unit of analysis. **Industrial and corporate change**, v. 14, n. 5, p. 793-815, 2005.

ROUSSEAU, Denise M. et al. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. **Academy of management review**, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.

SANDBERG, Jörgen. How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? **Organizational Research Methods**, v. 8, n. 1, p. 41-68, 2005.

_____.; TSOUKAS, Haridimos. Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 338-360, 2011.

SANTOS, José G. T. Pedagogia E Dialética Na Metodologia De Investigação Socrática. **Aufklärung: revista de filosofia**, v. 1, n. 1, p. 11-28, 2014.

SCHEIN, Edgar H. Process consultation: Its role in organization development. 1969.

_____. The concept of "client" from a process consultation perspective: A guide for change agents. **Journal of Organizational Change Management**, v. 10, n. 3, p. 202-216, 1997.

SOLIMAN, F. "Optimum level of process mapping and least cost business process re-engineering", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 18 Iss 9/10 pp. 810 – 816, 1998.

SOLOMONSON, William L. Trust and the client–consultant relationship. **Performance Improvement Quarterly**, v. 25, n. 3, p. 53-80, 2012.

STENE, Edwin O. An Approach to a Science of Administration. **American Political Science Review**, v. 34, n. 06, p. 1124-1137, 1940.

SVENSSON, Lennart. Theoretical foundations of phenomenography. **Higher Education Research & Development**, v. 16, n. 2, p. 159-171, 1997.

THOMAS, Gail F.; ZOLIN, Roxanne; HARTMAN, Jackie L. The central role of communication in developing trust and its effects on employee involvement. **Journal of Business Communication**, 2009.

TSOUKAS, Haridimos; CHIA, Robert. On organizational becoming: Rethinking organizational change. **Organization science**, v. 13, n. 5, p. 567-582, 2002.

TURNER, Scott F.; FERN, Michael J. Examining the stability and variability of routine performances: the effects of experience and context change. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1407-1434, 2012.

VIEIRA, MMF. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. IN _____.; ZOUAIN, DM Pesquisa qualitativa em administração. **Rio de Janeiro: Editora FGV**, 2004.

WEBER, Max. The theory of economic and social organization. **Trans. AM Henderson and Talcott Parsons**. New York: Oxford University Press, 1947.

WERR, Andreas; STJERNBERG, Torbjörn. Exploring management consulting firms as knowledge systems. **Organization studies**, v. 24, n. 6, p. 881-908, 2003.

Apêndice I - Roteiro semiestruturado

Apresentação

Olá, você me autoriza a gravar nossa conversa? Esse procedimento facilitará a retomada do conteúdo posteriormente. Estou entrevistando consultores para minha investigação sobre como esses profissionais buscam compreender as rotinas organizacionais (processos) em suas experiências de campo (mapeamento). Para tanto, a identidade do entrevistado não será revelada e o seu relato utilizado para fins acadêmicos. Fique à vontade para abordar o que considerar relevante acerca do que for questionado.

1. Questões introdutórias

- 1.1. Para contextualizar, você poderia me falar qual é sua idade, formação acadêmica, tempo de experiência profissional, há quanto tempo trabalha em consultoria, cargo atual, linha de serviço e, ainda, se foca os projetos em uma determinada indústria?
- 1.2. Poderia me falar um pouco sobre sua trajetória profissional até o seu trabalho atual, em consultoria?
- 1.3. O que é para você uma rotina organizacional?
- 1.4. Que tipos de experiências com rotinas organizacionais você têm em seus trabalhos de campo?

2. Questão central

- 2.1. Como você busca compreender as rotinas organizacionais em suas experiências de campo?

3. Questões de desenvolvimento das experiências

- 3.1. Quais dificuldades você encontrou durante o mapeamento das rotinas? Pode me descrever uma experiência nesse aspecto?

3.2. Quais facilidades você encontrou durante o mapeamento das rotinas?

Pode me descrever uma experiência nesse aspecto?

3.3. De acordo com sua percepção, quando ocorre uma experiência malsucedida de compreensão das rotinas organizacionais?

3.4. De acordo com sua percepção, quando ocorre uma experiência bem-sucedida de compreensão das rotinas organizacionais?

Perguntas acessórias

- a. Você poderia me dar um exemplo?
- b. Você poderia me explicar (isso) melhor?
- c. Como você faz/fez (isso)?
- d. Por que (isso) ocorreu?
- e. Como você superou (isso)?
- f. Como (isso) te ajudou?
- g. Qual o significado (disso) para você?

Encerramento

Agradecimentos

Apêndice II - Lista de termos específicos

1	<i>background</i>
2	<i>benchmarking</i>
3	<i>benchmarks</i>
4	<i>checklist</i>
5	<i>compliance</i>
6	<i>core</i>
7	<i>crtl + c</i>
8	<i>crtl + v</i>
9	<i>gap</i>
10	<i>gaps</i>
11	<i>in loco</i>
12	<i>insight</i>
13	<i>know how</i>
14	<i>oil & gas</i>
15	<i>req to pay</i>
16	<i>start</i>
17	<i>supply chain</i>
18	<i>templates</i>
19	<i>timing</i>
20	<i>walkthrough</i>