



**Nicássia Feliciano Novôa**

**O céu é o limite! mas é imperativo manter os pés no chão:**

A (Re)Criação dos Padrões de Ação em Ambiente

Altamente Regulamentado

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Sandra Regina da Rocha-Pinto

**Volume I**

Rio de Janeiro  
Março de 2017



**Nicássia Feliciano Nova**

**O céu é o limite! mas é imperativo manter  
os pés no chão: A (Re)Criação dos Padrões de  
Ação em Ambiente Altamente Regulamentado**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Profa. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Roberto Lima Ruas**

UNINOVE

**Profa. Ângela França Versiani**

PUC/MG

**Profa. Claudia Maria Miranda de Araújo Pereira**

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia  
Sudeste de Minas Gerais

**Prof. Manuel Antonio Molina Palma**

UENF

**Profa. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 6 de março de 2017

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

## Nicássia Feliciano Novôa

Graduou-se em Administração pela Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ) em 1995. Coursou Pós-Graduação em Administração Hoteleira, em 1996, pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) em Parceria com o SENAC, e Pós-Graduação em Gestão Educacional, em 2007, Faculdade Senac Minas (FACSENACMINAS). Graduou-se no Mestrado em Administração pela Fead - Centro de Gestão Empreendedora (FEAD-MG). Graduou-se em Pedagogia pelo Centro Universitário Newton Paiva (CNP), em 2015. Desde 2011 exerce atividade docente no IF Sudeste MG – Campus Barbacena, onde realiza pesquisa e ensino na área de Estudos Organizacionais. Possui 7 anos de experiência como profissional e gestora de Hotelaria e 8 anos de experiência como Diretora Escolar de Instituição de Educação Profissional.

### Ficha Catalográfica

Novôa, Nicássia Feliciano

O céu é o limite! mas é imperativo manter os pés no chão: A (Re)Criação dos Padrões de Ação em Ambiente Altamente Regulamentado / Nicássia Feliciano Novôa; orientadora: Sandra Regina da Rocha-Pinto. – 2017.

343 f.: il. color.; 30 cm; vol. I – II.

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2017.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Rotinas adaptativas. 3. Padrões de ação. 4. Estudos baseados na prática. 5. Método estudo de caso interpretativista. 6. Ambiente altamente regulamentado. I. Rocha-Pinto, Sandra Regina da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Este trabalho é dedicado aos meus pais, Hilda e Milton;  
Aos amores da minha vida: meus filhos Mayara e Marcos;  
À minha sempre defensora avó Esmeralda;  
Ao meu companheiro de jornada Wellington, e  
À minha amada escudeira Cirlene,  
Pelo amor, apoio e confiança.

## Agradecimentos

Sou grata a Deus pela vida, direção e proteção em todos os momentos da minha jornada.

À professora e orientadora Sandra Regina da Rocha-Pinto, por ter acreditado no meu trabalho e me apoiado nos momentos difíceis, sendo a amiga e professora que guiava a pesquisa com muita firmeza e competência. Sem a sua colaboração e generosidade esta tese não teria sido possível.

A todos os professores do curso de Doutorado em Administração da PUC – Rio/IAG, que colaboraram para a aquisição de novos caminhos de aprendizagem, além de agregar, de cada um de vocês, de forma diferente e intensa, uma visão mais reflexiva e crítica dos construtos e procedimentos metodológicos para a Teoria das Organizações. Em especial, agradeço à Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa e ao Prof. Luís Alexandre Grubits de Paula Pessôa, que me ensinaram que é possível aliar competência com generosidade e humanidade. Vocês são o exemplo de professores que eu desejo me transformar um dia.

Aos funcionários da PUC – Rio/IAG, em especial à coordenação do curso, o Prof. Luiz Eduardo Brandão, e aos funcionários da secretaria, Fábio Etienne e Teresa Campos, que sempre deram o apoio vital durante todo o processo do doutoramento.

Aos queridos amigos Helder Antônio da Silva, Andréa Aparecida Albina, Tharcísio Alexandrino Caldeira, Bruno Guadereto Soares, Josane Weber, Emerson Augusto Priamo Morais e os demais colegas do Grupo do Dinter, que sempre me acolheram e dividiram os seus conhecimentos nos trabalhos, nos estudos e nas viagens, principalmente na Van com os mimos do Hélio, que sempre nos atendeu com tanta presteza. Vocês sempre foram as minhas forças e minha fonte de alegria, as quais derrubava qualquer desânimo. A vocês, os meus sinceros agradecimentos pela luz e a satisfação de cada ida ao Rio e pelos momentos maravilhosos compartilhados.

Aos membros do Grupo de Estudo em Competências e Rotinas Organizacionais da PUC – Rio/IAG, coordenado pela Profa. Sandra Regina da Rocha-Pinto. Em especial à Samantha, por ter mostrado a “cortina” da regulamentação, ao Leandro, por ter elucidado os caminhos da “criação” dos padrões de ação, ao Emerson, pela companhia nas viagens ao Rio, e, principalmente, à Profa. Sandra, que juntamente com todos os demais membros do grupo propiciou momentos de reflexão e de sabatina árdua nos incansáveis encontros, o que auxiliava elucidar o campo das rotinas organizacionais, contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade da tese.

Aos demais alunos doutorandos e mestrandos da PUC – Rio/IAG pela amizade, pela troca de experiências, troca de ideias e pela cooperação nos momentos de compartilhamento dos trabalhos de grupo, procurando sempre estimular o espírito do trabalho em equipe.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG), em parceria com a PUC – Rio, por terem oportunizado o Dinter em Administração. Agradeço especialmente à Eugênia Cristina Muller Giancoli Jabour pela gestão do programa, o apoio com a documentação do Dinter e a atenção cuidadosa com cada um de nós no atendimento das demandas de nossos processos.

Ao Campus Barbacena, por ter dado suporte para a concretização do programa.

Aos colegas e amigos de trabalho do Campus Barbacena, em especial aos Prof. Luiz Carlos Gomes Júnior, Prof. José Carlos de Cnop Siqueira, Profa. Claudia Maria Miranda de Araújo Pereira, Prof. Júlio César Mendes de Souza e Profa. Wanderléia da Consolação Paiva, por terem apoiado nos momentos difíceis.

Aos professores membros da banca, Prof. Roberto Lima Ruas (UNINOVE), Profa. Ângela França Versiani (PUC – Minas), Prof. Manuel Antônio Molina Palma (UENF), Profa. Cláudia Maria Miranda de Araújo Pereira (IF Sudeste MG) e Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC – Rio), por terem aceitado participar como avaliadores e pelas pertinentes sugestões para o desenvolvimento do trabalho.

Meus agradecimentos à Instituição de Educação Profissional, em especial às suas unidades que abriram as suas portas com muita presteza, transparência e carinho, para que a pesquisa de campo fosse concretizada.

A todos os 24 entrevistados que cederam o seu tempo, compartilhando comigo as suas experiências e percepções sobre as suas práticas. Obrigada pela paciência e entrega de cada um de vocês.

A todos os funcionários da empresa pesquisada que colaboraram direta e indiretamente, e muitas vezes no anonimato, para que a pesquisa de campo fosse realizada pelos caminhos da prática e da subjetividade.

À Sandra Resende e sua equipe pela revisão textual e das normas técnicas do texto, que foi realizada com muita dedicação, esmero, de forma minuciosa, o que contribuiu para a qualidade da apresentação do trabalho.

Aos meus pais, Milton e Hilda, que possibilitaram a concretização dessa pesquisa, pois sem eles nada disso seria possível. Em especial à minha mãe, que mesmo nas situações mais difíceis teve a gentileza de me encorajar a assumir esse desafio, e mesmo ausente fisicamente nas etapas mais delicadas dessa trajetória do doutoramento, eu tenho a certeza e a sensação que você sempre esteve presente comigo nos momentos mais obscuros dessa jornada... Muito obrigada pelo apoio, pela força, pelo incentivo, pelo carinho e por tanto amor. Eu os amo muito, vocês também são responsáveis por essa vitória!

Aos meus irmãos, Milton e Emanuel, aos parentes e amigos, em especial aos meus queridos e amados minha madrinha Magali, meu amigo Alberto Prenassi e meu braço direito Cirlene Aparecida Ribeiro Neto, que sempre estiveram presentes, torcendo, ajudando e orando muito para o sucesso dessa conquista.

Ao meu companheiro de jornada Wellington, que me apoiou nos momentos difíceis, suportando a minha ausência e as minhas variações de humor durante a minha presença... Muito obrigada pelo carinho e apoio incondicional nessa difícil jornada.

E, por último, mas não menos importante, à minha fonte de amor e alegria, meus filhos Mayara e Marcos, minha razão para continuar a caminhar todos os dias... Vocês me ajudaram a preencher a minha vida com uma luz intensa, repleta de muito carinho, força e certeza de que tudo ficará bem, tornando os meus dias cada vez mais felizes.

## Resumo

Novôa, Nicássia Feliciano; Rocha-Pinto, Sandra Regina da. **O céu é o limite! mas é imperativo manter os pés no chão: A (Re)Criação dos Padrões de Ação em Ambiente Altamente Regulamentado.** Rio de Janeiro, 2017. 343p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Como os padrões de ação são (re)criados em um ambiente altamente regulamentado? Este estudo objetiva apresentar proposições teóricas acerca de que quanto mais as pessoas vivenciam rotinas adaptativas em um ambiente altamente regulamentado, mais os padrões de ação são recompostos e legitimados a partir do repertório de práticas. Devido ao seu papel efetivo no *organizing* e ao seu poder generativo em produzir novos padrões de ação ao longo do tempo (PENTLAND & HAEREM, 2015), as rotinas foram aplicadas como unidades de análise para compreender os elementos constituintes da rotina adaptativa no contexto social (PENTLAND *et al.*, 2011) de uma organização altamente regulamentada, além de possibilitar a análise de como ocorre o processo de (re)criação dos padrões de ação tendo como fundamento os Estudos Baseados na prática (FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011). A regulamentação foi analisada abordando as dimensões apresentadas no trabalho de Pentland (1995), com foco na estrutura organizacional, cultura, tecnologia, coordenação e processos, aplicados ao modelo construtivista de Orlikowski (2000), que contribuiu para a construção da visão macro de distintos contextos presentes nas práticas sociais analisadas na organização. Após a construção da visão macro do contexto do ambiente altamente regulamentado, aplicou-se o modelo do sistema generativo interacionista simbólico de Dionysiou & Tsoukas (2013), que proporcionou o entendimento de como os padrões de ação na prática são criados, compartilhados, mantidos e alterados coletivamente, por meio de ciclos de interação coletivos a partir do mecanismo de tomada de papéis de Mead (1934). Assim, por meio do método do estudo de caso interacionista simbólico, a pesquisa de campo foi dividida em duas etapas. Na primeira etapa de coleta de dados realizou-se a observação direta, que ocorreu no período de 22 de agosto a 14 de outubro de 2016, gerando dados primários das práticas dos sujeitos *in loco*, evidenciados pelas notas de campo, e dados secundários oriundos da análise documental das

políticas internas da empresa, documentos normativos, múltiplos documentos do sistema de gestão da qualidade como as instruções de trabalho, formulários de distintos setores e informações sobre as tecnologias e sistemas de TI para execução dos procedimentos da empresa. A segunda etapa de coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com 24 pessoas, para captar a percepção dos atores sobre suas práticas. Os dados foram sistematizados pela análise de conteúdo (BARDIN, 2011) com auxílio do sistema ATLAS.ti. Os resultados do estudo apresentaram três formas distintas de como os padrões de ação podem variar em ambiente altamente regulamentado, sustentando, assim, que o tipo de *agencement* (GHERARDI, 2016), ou seja, o tipo de conexões estabelecidas na relação entre agentes, agência, estrutura, artefatos falantes e silenciosos, componentes não humanos e ação que compõem o contexto, e sua conexão com os elementos intervenientes (estilo de gestão, tipo de área funcional, *accountability*, integração da equipe, experiência, cognitivo, motivação, engajamento de recursos pessoais, engajamento afetivo e amplitude da *network*) afetam a variação dos padrões de ação. Outro aspecto relevante é que quanto maior a necessidade de inclusão de indivíduos de grupos distintos (outras áreas e de níveis hierárquicos diferentes) no processo de validação consensual coletiva, maior a necessidade de ciclos de interação para o alinhamento das ações. Assim, aumenta-se a complexidade desse processo, além de diminuir a sua dinâmica e fluidez para a adaptação das ações dos atores diante das incertezas do contexto. Enfim, o estudo propõe ponderações para a literatura das rotinas organizacionais na prática social, explorando as rotinas adaptativas em ambiente altamente regulamentado que induzem a (re)recomposição de padrões de ação a partir do repertório de práticas. Nesse contexto, o céu é o limite para criatividade dos atores para (re)criação dos seus padrões de ações, mas é imperativo manter os pés no chão, reverenciando o manto da regulamentação.

## Palavras-chave

Rotinas adaptativas; padrões de ação; estudos baseados na prática; método estudo de caso interpretativista; ambiente altamente regulamentado.

## Abstract

Novôa, Nicássia Feliciano; Rocha-Pinto, Sandra Regina da (Advisor). **The sky is the limit, but it is indispensable to keep feet on the ground: a (re)creation of action standards in a highly regulated environment.** Rio de Janeiro, 2017. 343p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

How are action patterns (re) created in a highly regulated environment? This study aims to present theoretical propositions about how more people experience adaptive routines in a highly regulated environment, but the patterns of action are recomposed and legitimized from the repertoire of practices. Due to its effective role in organizing and its generative power to produce new patterns of action over time (PENTLAND & HAEREM, 2015), routines were applied as units of analysis to understand the constituent elements of the adaptive routine in the social context (PENTLAND *et al.*, 2011) of a highly regulated organization, besides allowing the analysis of how the process of (re) creation of action patterns occurs on the basis of Practice-Based Studies (FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011). The regulation was analyzed by addressing the dimensions presented in the work of Pentland (1995), focusing on the organizational structure, culture, technology, coordination and processes, applied to the constructivist model of Orlikowski (2000), which contributed to the construction of the macro view of different Contexts present in the social practices analyzed in the organization. After constructing the macro view of the highly regulated environment context, the Dionysiou & Tsoukas (2013) symbolic interactional generative system model was applied, which provided an understanding of how patterns of action in practice are created, shared, maintained and Altered collectively, by means of collective interaction cycles from the paper-making mechanism of Mead (1934). Thus, through the method of the symbolic interactionist case study, field research was divided into two stages. In the first stage of data collection, a direct observation was performed, which occurred from August 22 to October 14, 2016, generating primary data of the in loco practices, evidenced by field notes, and secondary data Document analysis of the company's internal policies, normative documents, multiple quality management system documents such as work instructions, forms from different sectors and information on IT technologies and systems to carry out company procedures. The second stage of data collection took place through the

interviews with 24 people, to capture the actors' perception of their practices. The data were systematized by the content analysis (BARDIN, 2011) with the aid of the ATLAS.ti system. The results of the study presented three different ways in which patterns of action may vary in a highly regulated environment, thus maintaining that the type of agencement (GHERARDI, 2016), in other words, the type of connections established in the relationship between agents, agency, (Management Style, Functional Area Type, Accountability, Team Integration, Experience, Cognitive, Motivation, Engagement) Of Personal Resources, Affective Engagement, and Network Amplitude) that all of these aspects together affect the variation of action patterns. Another relevant aspect is the greater the need to include individuals from different groups (other areas and different hierarchical levels) in the collective consensual validation process, the greater the need for interaction cycles for the alignment of actions and, thus, increases The complexity of this process, in addition to reducing its dynamics and fluidity for the adaptation of the actors' actions in the face of the uncertainties of the context. Finally, the study proposes weightings for the literature of organizational routines in social practice, exploring the adaptive routines in a highly regulated environment that induce (re) recomposition of action patterns from the repertoire of practices. In this context, the sky is the limit for the creativity of actors to (re) create their action patterns, but it is imperative to keep your feet on the ground revering the mantle of regulation.

## **Keywords**

Adaptive routines; patterns of action; practice based studies; method interpretative case study; highly regulated environment.

## Sumário

1. O Problema	19
1.1. Introdução	19
1.2. Objetivos da Pesquisa	22
1.2.1. Objetivos Específicos	22
1.3. Relevância do Estudo	23
1.4. Delimitação do Estudo e suas Definições-Chave	24
1.5. Estrutura da Tese	26
2. Rotinas Organizacionais: Bases Teóricas e seus Elementos Constituintes	28
2.1. Evolução do Conceito de Rotinas e suas Principais Correntes de Pesquisa	28
2.2. Os Principais Efeitos da Rotinas nas Organizações e seus Componentes	38
2.3. Os Componentes das Rotinas e suas Dimensões	43
2.4. Síntese das Rotinas Organizacionais e a Emergência de Pesquisas sobre Prática	49
3. Estudos Baseados em Prática: História, Conceitos, Enfoques e sua Aplicação às Rotinas Organizacionais	55
3.1. Evolução Histórica dos Estudos Baseados em Prática	55
3.2. Enfoques e Conceitos que Envolvem as Práticas	63
3.3. As Tradições dos EBP e os seus Desafios Paradigmáticos Aplicados às Rotinas Organizacionais	73
4. O Sistema Generativo das Rotinas Organizacionais: Seus Componentes e a Abordagem Interacionais Simbólica	80
4.1. Aspecto Ostensivo e Performativo das Rotinas: As Bases do Modelo Generativo	80
4.2. O Papel do Artefato nas Rotinas Organizacionais	84
4.3. O Modelo do Sistema Generativo das Rotinas Organizacionais	87
4.4. Interação Ostensivo - Performativo	90
4.5. Interação Artefato - Performativo	95
4.6. Interação Artefato - Ostensivo	99
4.7. Os Padrões de Ação; Unidade de Análise Recorrente na Contemporaneidade da Teoria das Rotinas	102
4.8. Entendendo a (Re)Criação das Rotinas à Luz da Prática Social no Modelo Interacionais Simbólico	107
4.9. A Lente da Prática no Modelo Construtivista de Orlikowski Aplicada às ROs	116
5. Quadro Teórico de Referência	121
5.1. Quadro Conceitual da Pesquisa	121

6. Metodologia de Pesquisa	127
6.1. Aspectos Epistemológicos da Pesquisa Sobre Rotinas Organizacionais na Prática Social	127
6.2. Natureza da Pesquisa	130
6.3. Pesquisa Bibliográfica para a Revisão Sistemática da Literatura de Rotinas Organizacionais	132
6.4. Escolha do Método de Pesquisa	134
6.5. Vantagens, Limitações, Validade e Confiabilidade do Método Estudo de Caso	140
6.6. O Objeto Empírico da Pesquisa	148
6.7. Fases da Pesquisa de Campo	150
6.8. Seleção dos Sujeitos e Definição da Amostra Intencional	152
6.9. As Diferentes Técnicas de Coleta de Dados da Pesquisa	158
6.10. Tratamento e Análise dos Dados	164
6.11. Emergência das Pré-Categorias e das Unidades de Análises	167
7. Descrição do Caso	172
7.1. O Sistema da Organização e suas Bases Legais Norteadoras	172
7.2. Descrição Geral da DR	183
7.3. Processos	189
7.4. Estrutura Institucional	193
7.5. Coordenação	197
7.6. Tecnologia	200
7.7. As Bases da Estrutura da Cultura	203
7.8. Inter-relação Entre Processos, Estrutura Institucional, Tecnologia, Coordenação e Cultura: Modelo do Mapa de Processo	207
7.9. Rotina Pesquisada: As Ações Situadas da Implementação do Planejamento Estratégico	210
8. Análise dos Dados Emergentes do Campo	220
8.1. As Percepções dos Indivíduos sobre as suas Práticas	221
8.2. Promulgações da Rotina de Implementação do Planejamento Estratégico na Prática: Gatilhos para Mudanças, Exemplos Empíricos e os Elementos Intervenientes	226
8.2.1. Promulgação da Colaboração na Rotina de Implementação do PE na Prática	228
8.2.2. Promulgação das Soluções Coletivas na Rotina de Implementação do PE na Prática	233
8.2.3. Promulgação das Mudanças Limitadas na Rotina de Implementação do PE na Prática	237
8.2.4. Promulgação de Improvisações na Rotina de Implementação do PE na Prática	245
8.2.5. Resumo dos Elementos que Emergiram do Campo Empírico na Aplicação do Modelo de Análise das Promulgações Advindas da Rotina de Implementação do PE	251
8.3. O Modelo do Sistema Generativo à Luz do Modelo de Dionysiou & Tsoukas (2013) para Implementação do PE na Prática	255
8.3.1. Análise da Rotina de Vendas à Luz do Modelo Generativo do Interacionismo Simbólico	256

8.4. A Interação entre os Modelos: A Promulgação de Contextos para a (Re)Criação dos Padrões de Ação	265
8.5. As Categorias Emergentes da Pesquisa	271
9. Discussão dos Resultados	279
9.1. Proposições Teóricas Acerca do Método do Estudo de Caso Interacionista Simbólico	279
9.2. Proposições Teóricas Acerca do Módulo de Promulgações da Rotina de Implementação do Planejamento Estratégico na Prática	284
9.3. Proposições Teóricas Acerca do Modelo Generativo do Interacionismo Simbólico	297
10. Quadro Conceitual	314
11. Considerações Finais	320
12. Referências Bibliográficas	327
Apêndice A - Roteiro de Entrevista	340

## Índice de figuras

Figura 1 – Modelo performativo de aprendizagem das rotinas	32
Figura 2 – Bases da perspectiva da teoria da prática	37
Figura 3 – Síntese dos enfoques das ROs e o posicionamento do presente estudo	50
Figura 4 – Evolução Histórica das Teorias das Práticas	60
Figura 5 – Modelo performativo das rotinas	81
Figura 6 – Rotinas organizacionais são sistemas generativos	89
Figura 7 – Adequação do modelo de Organizing	104
Figura 8 – Proposta do modelo de integração do sistema generativo à luz do interacionismo simbólico	110
Figura 9 – Promulgação de estruturas na prática na visão de Orlikowski	118
Figura 10 – Promulgação de tecnologias na prática no modelo de Orlikowski	119
Figura 11 – Promulgação de RO na prática à luz do modelo de Orlikowski	123
Figura 12 – Quadro teórico proposto pela pesquisa	125
Figura 13 – Etapas da pesquisa bibliográfica	132
Figura 14 – O estudo de caso e suas orientações interpretativistas	135
Figura 15 – Processo de desenvolvimento da análise de pesquisa	165
Figura 16 – Organograma funcional do DN	175
Figura 17 – Departamento Nacional e suas Regionais	176
Figura 18 – Os tipos e quantidades de empresas pedagógicas no sistema	180
Figura 19 – Os macroprocessos da instituição	191
Figura 20 – Visão macro da coordenação do sistema da instituição	197
Figura 21 – Visão micro da coordenação no DR	198
Figura 22 – Papel da auditoria como processo de melhoria	204
Figura 23 – Detalhamento do mapa de processo de venda	208
Figura 24 – fluxo do processo de construção do planejamento estratégico da DR	210
Figura 25 – Pirâmide ilustrativa dos estágios de elaboração dos PES	214
Figura 26 – Atividades situadas como foco de análise da pesquisa	218
Figura 27 – Modelo de análise das promulgações advindas da rotina de implementação do PE	227
Figura 28 – Colaboração na rotina de implementação do PE na prática	231
Figura 29 – Soluções coletivas na rotina de implementação do PE na prática	235
Figura 30 – Mudanças limitadas na rotina de implementação do PE na prática	243
Figura 31 – Improvisações na rotina de implementação do PE na prática	250
Figura 32 – Ilustração do modelo do quadro teórico proposto pela pesquisa que fundamentou a análise	255
Figura 33 – Modelo da lógica do projeto interativo do método estudo	

de caso em pesquisa sobre rotina organizacional à luz da prática	281
Figura 34 – As etapas de condução do método estudo de caso na pesquisa sobre rotina organizacional à luz da prática	282
Figura 35 – O contexto restritivo	315
Figura 36 – O contexto colaborativo	316
Figura 37 – O contexto inovador	317
Figura 38 – Quadro conceitual da pesquisa	319

## Índice de quadros

Quadro 1 – Pressupostos da perspectiva das capacidades X perspectiva das práticas	33
Quadro 2 – As categorias dos papéis das rotinas e suas descrições	41
Quadro 3 – Síntese dos principais autores que fundamentaram as distintas definições dos componentes das rotinas	43
Quadro 4 – Artigos de EBP publicados no Journal Organization	61
Quadro 5 – Uma cronologia dos principais enfoques nos estudos baseados em prática	64
Quadro 6 – Conceitos-chave nos estudos baseados em prática	68
Quadro 7 – Teorias da prática inspiradas na sociologia da interpretação	71
Quadro 8 – Sumário do design da pesquisa adotada no presente estudo	131
Quadro 9 – Critérios de filtros para a seleção de artigos	133
Quadro 10 – Rede de pressupostos básicos caracterizando o debate entre as diferentes abordagens epistemológicas do método estudos de Caso em EBP	138
Quadro 11 – Síntese da validade do construto, validade interna, validade externa e confiabilidade da pesquisa	144
Quadro 12 – Resumo das fases da pesquisa de campo	150
Quadro 13 – Visão geral dos entrevistados e sua distribuição nas unidades da organização	153
Quadro 14 – Perfil dos entrevistados	154
Quadro 15 – Descrição dos dados coletados na pesquisa de campo	159
Quadro 16 – O conjunto de pré-categorias advindas do referencial teórico	168
Quadro 17 – A macroestrutura do sistema organizacional da instituição	173
Quadro 18 – Normas relacionadas à unidade jurisdicionada	184
Quadro 19 – As macroatribuições dos cargos do nível estratégico da DR	187
Quadro 20 – Os macroprocessos e seus grupos de responsabilidade	192
Quadro 21 – Estrutura documental da DR e suas unidades	194
Quadro 22 – Principais Sistemas de informação da instituição	201
Quadro 23 – Políticas internas dos setores da DR	205
Quadro 24 – Revisão de documento em números	209
Quadro 25 – Áreas de acesso da pesquisa	219
Quadro 26 – Elementos intervenientes da dimensão da agência que emergiram do Modelo de Análise das Promulgações advindas da Rotina de Implementação do PE	252
Quadro 27 – Elementos intervenientes da dimensão da estrutura que emergiram do Modelo de Análise das Promulgações advindas da Rotina de Implementação do PE	253
Quadro 28 – Características que envolvem distintos contextos na variação dos padrões de ação	270
Quadro 29 – Categorias oriundas da combinação entre o referencial teórico e a pesquisa de campo	272

*“Tente colocar em prática o que você já sabe; e fazendo isso, você descobrirá, com o tempo, as coisas escondidas sobre as quais agora você se questiona. Pratique o que você sabe e isso ajudará a tornar claro o que agora você não sabe”.*

Rembrandt van Rijn

# 1

## O problema

O presente capítulo apresenta o problema da pesquisa, contextualizando o campo acadêmico das rotinas para justificar os direcionamentos e posicionamentos propostos pelo presente estudo. Além disso, define a tese *per se*, mostrando também os conceitos norteadores que envolvem a questão dos Estudos Baseados na Prática por meio das rotinas adaptativas. Por fim, discorre sobre a relevância e a delimitação do estudo.

### 1.1. Introdução

A Teoria das Organizações possui um extenso debate sobre as rotinas organizacionais, o que vem consolidando a relevância desse fenômeno, principalmente pela sua capacidade de *organizing* (FELDMAN & PENTLAND, 2003; PENTLAND & HAEREM, 2015). Para discorrer sobre as rotinas se faz necessário o entendimento de diversas teorias, pois o seu nascedouro recebeu influências de distintas ciências que contribuíram para reflexões sobre aspectos comportamentais, aprendizagem e conhecimento, estrutura e agência, práticas e ações, procedimentos metodológicos de outras ciências nas pesquisas empíricas, dentre outras. Portanto, as rotinas refletem a polissemia existente na literatura acadêmica sobre o seu conceito, os seus elementos constituintes e, acima de tudo, no seu papel nas organizações (FELIN & FOSS, 2009; HANSEN & VOGEL, 2011).

Existem duas grandes correntes de pesquisas dentro da Teoria das Rotinas que se diferenciam, essencialmente, pelos seus debates ontológicos e epistemológicos, e que proporcionam distintos focos a respeito do nível de análise das rotinas nas organizações (PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011; FRIELS & LARTY, 2013). Conseqüentemente, geram atenções empíricas que em determinadas situações podem ser divergentes, mas que também podem se complementar em termos de proporcionar uma visão mais holística sobre esse fenômeno.

Dessa forma, a primeira corrente de estudos das rotinas é a perspectiva das capacidades, que se consolidou com o trabalho seminal de Nelson & Winter (1982), baseado na teoria evolucionária. Nessa perspectiva, existe uma predominância de as rotinas serem vistas como “entidades” e analisadas de forma macro, como uma “caixa-preta”, com maior interesse dos estudos com a estabilidade do que com a mudança, e, os agentes nessa perspectiva agem como o esperado (PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011). Essa corrente é a mais tradicional e predominante nos estudos da Teoria das Organizações.

A segunda corrente se iniciou com o debate a respeito de as rotinas serem fonte de mudança contínua (FELDMAN, 2000; PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011; HANSEN & VOGEL, 2011). É denominada de perspectiva das práticas e as rotinas são vistas como “dinâmicas” e analisadas de forma micro, com o que existe dentro da “caixa-preta”, com maior interesse dos estudos no entendimento da dualidade inerente as rotinas, ou seja, como elas mudam e se tornam estáveis. Dessa forma, é inserido nesse debate o papel do agente, da agência e da estrutura (FELDMAN, 2000; FELDMAN & PENTLAND, 2003; PARMIGIANI & HAWARD-GRENVILLE, 2011), que era uma crítica árdua e recorrente da perspectiva das capacidades, pois existia uma lacuna na agenda de discussões dessa corrente sobre o papel da estrutura e agência nas rotinas. Dessa forma, na perspectiva das práticas as rotinas são inseridas e analisadas na ação (FELDMAN & PENTLAND, 2003; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011; PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011; TURNER & FERN, 2012).

Para o entendimento da dinâmica interna das rotinas, apresentou-se a interação dos aspectos performativos e ostensivos (FELDMAN, 2000) que deram origem ao Modelo do Sistema Generativo das rotinas organizacionais (PENTLAND & FELDMAN, 2005; 2008; FELDMAN *et al.*, 2016). Existe um intenso debate na teoria das rotinas sobre a aplicação desse sistema generativo e suas contribuições empíricas, que desvendam os mais diversos elementos/componentes que contribuem para o entendimento do processo da mudança e estabilidade das rotinas, mas são poucos os estudiosos que estudam o sistema generativo na perspectiva do interacionismo simbólico (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013).

Dessa forma, para atender à necessidade de aprofundamento no entendimento da interação entre os aspectos performativos e ostensivos das rotinas por meio da lente da prática, vem se intensificando uma gama de estudos aplicando os padrões de ações como unidade de análise nas rotinas organizacionais (PENTLAND & RUETER, 1994; CHOEN, 2007; PENTLAND & FELDMAN, 2008; HAYES *et al.*, 2011; BAPUJI *et al.*, 2012; PENTLAND & HAEREM; 2015; BERTELS *et al.*, 2016). A aplicação dos padrões de ação como unidade de análise permite colocar o microscópio dentro da “caixa-preta”, para analisar mais profundamente como esses elementos/componentes se relacionam e interagem para o entendimento das práticas adotadas pelos atores nas organizações.

Dessa forma, a presente pesquisa se posiciona na perspectiva das práticas, pois a proposta é buscar o entendimento do que ocorre dentro das rotinas. Pretende-se contribuir para o debate das rotinas organizacionais aplicadas em Estudos Baseados na Prática (EBP), que pode vir a elucidar sobre o papel que o indivíduo possui nas rotinas diante da mudança e incertezas advindas do contexto social, e, assim, desvelar como e o que as pessoas fazem para recompor e legitimar o seu repertório de padrões de ação na prática. Dessa forma, apresenta-se a tese da presente pesquisa: *quanto mais as pessoas vivenciam rotinas adaptativas em um ambiente altamente regulamentado, mais os padrões de ação são recompostos e legitimados a partir do repertório de práticas (cortina da regulamentação)*.

Para tal, o estudo irá fazer o diálogo entre dois construtos: a teoria das rotinas organizacionais com os Estudos Baseados na Prática, aplicada em estudo empírico com o objeto que possua um ambiente altamente regulamentado. O ambiente altamente regulamentado se justifica para buscar o entendimento de como os agentes criam, mantêm e modificam/atualizam o seu repertório de ações, mesmo estando sob a égide da cortina da regulamentação, frente às incertezas que emergem na execução das rotinas adaptativas em contextos sociais situados.

O estudo aborda o tema das rotinas organizacionais a partir da perspectiva da prática no posicionamento epistemológico do interacionismo simbólico. Para tal, o foco da análise se dá em conhecer a rotina da ação a partir do ponto de vista do olhar do outro. Assim como as práticas constituem um modo de ordenar o fluxo das relações organizacionais, as rotinas na prática podem elucidar como os

padrões de ação podem ser criados e recriados e, conseqüentemente, podem gerar, manter e atualizar os repertórios de ações individuais mediados pelo coletivo em um contexto social altamente regulamentado. Para a elucidação desse processo, a presente pesquisa visa apreender como os padrões de ação são criados e recriados em um ambiente altamente regulamentado.

## **1.2. Objetivos da pesquisa**

O objetivo geral do estudo é compreender os elementos intervenientes que determinam a adaptação das rotinas, criando e recriando os padrões de ação em um ambiente altamente regulamentado.

### **1.2.1. Objetivos específicos**

Com o intuito de responder à questão central da pesquisa e apresentar o objetivo geral, torna-se necessário analisar os objetivos específicos relacionados abaixo:

- (i) Levantar o Cutting Edge do tema das rotinas organizacionais e dos Estudos Baseados na Prática.
- (ii) Gerar um modelo de promulgação de rotina adaptativa baseado na lente da prática a partir do modelo construtivista de Orlikowski (2000) para gerar uma visão macro do contexto social da prática.
- (iii) Identificar os elementos intervenientes do processo de execução das rotinas adaptativas na prática social a partir do processo de *agencement* (GHERARDI, 2016).
- (iv) Gerar um modelo de sistema generativo interacionista simbólico para ambiente altamente regulamentado, a partir do modelo de Dionysiou & Tsoukas (2013).
- (v) Identificar os diferentes tipos de contextos sociais que podem impactar na variação dos padrões de ação.
- (vi) Descrever a (re)construção de repertório de práticas da rotina adaptativa no modelo generativo interacionista simbólico, e desenvolver explicações correspondentes.
- (vii) Gerar um quadro conceitual.

### 1.3. Relevância do estudo

A teoria das rotinas não é uma linha recente de estudos, mas ainda é bastante proficiente, e, dessa forma, os Estudos Baseados na Prática (EBP) podem contribuir com um novo olhar sobre esse fenômeno e no entendimento aprofundado de como e o que realmente as pessoas fazem em suas práticas cotidianas nas organizações (GHERARDI, 2000; PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011; HANSEN & VOGEL, 2011; FRIELS & LARTY, 2013). A teoria da prática social (GHERARDI, 2000; ORLIKOWSKI, 2002; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011; SANDBERG & TSOUKAS, 2011; NICOLINI, 2011; LANNACCI & HATZARAS, 2012; BISPO, 2013a, 2013b; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013) pode possibilitar novas perspectivas de abordagem que venham a contribuir para o entendimento das rotinas organizacionais como fonte geradora de padrões de ação, que podem recompor e legitimar um repertório de práticas em contexto social. Dessa forma, pode-se colocar um microscópio nas mudanças endógenas das rotinas, para buscar novas relações e interações de como e quais elementos são originados a partir do contexto social, que contribuem para a elucidação do papel das rotinas e dos padrões de ações nas organizações.

Alguns pesquisadores vêm intensificando a trilhar esse caminho (PENTLAND & HAEREM, 2015; PENTLAND & RUETER, 1994; CHOEN *et al.*, 1996; FELDMAN & PENTLAND, 2003; PETLAND & FELDMAN, 2005; CHOEN, 2007; PENTLAND & FELDMAN, 2008; HAYES *et al.*, 2011; PENTLAND *et al.*, 2011; BAPUJI *et al.*, 2012, CACCIATORI, 2012, MILLER *et al.*, 2012; PENTLAND *et al.*, 2012; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013; PENTLAND & HAEREM, 2015; BERTELS *et al.*, 2016), e analisaram os padrões de ação como uma rede de narrativas, inseridas num contexto sociomaterial para verificarem o comportamento dos indivíduos no processo de tomada de decisões, sistemas de memória transitiva e mudança organizacional, e identificarem a influência dos aspectos da consciência *versus* inconsciência, heurísticas das práticas, que podem contribuir para a variação dos padrões de ação. Buscaram, assim, poder fundamentar ainda mais pesquisas empíricas sobre o tema, com o objetivo de analisar as rotinas com profundidade, no entendimento das nuances que dão origem aos elementos intervenientes das práticas dos indivíduos nas organizações.

Para elucidar melhor esse aspecto, Bertels *et al.* (2016) apresentam empiricamente a influência da cultura para a geração de repertórios de estratégias de ação para a integração de novas rotinas desejadas pela organização. A modelagem cultura influencia como os atores performam e interpretam a nova rotina, gerando “kit de ferramentas”, ou seja, a cultura como ferramenta dinâmica para respaldar o repertório de estratégias das ações dos indivíduos. O diferencial dessa corrente é a apresentação das proposições teóricas de como esse elemento/componente é originado no seu contexto, indo além do aspecto apresentação da influência, mas sim, buscando explicações de como foi a sua base germinadora, ou seja, de que forma emergiu um determinado elemento/componente que influencia no comportamento e/ou agência dos atores envolvidos na prática, na ação e, conseqüentemente, como podem se relacionar com o repertório de padrões de ação.

Por isso, acredita-se na relevância deste presente estudo, que pode contribuir, significativamente, para o debate dessas questões, possibilitando novos entendimentos dessa abordagem para o fenômeno das rotinas organizacionais na prática social, no paradigma do interacionismo simbólico, e, com isso, desvelar e gerar entendimentos da relação entre agente, agência, estrutura, componentes não humanos e ação.

#### **1.4. Delimitação do estudo e suas definições-chave**

Quanto à delimitação do escopo da pesquisa, limita-se a um estudo de caso que contém os seguintes pressupostos: **(i)** organização com ambiente altamente regulamentado e consolidado institucionalmente; **(ii)** rotina ampla e dinâmica, ou seja, uma rotina adaptativa que tenha a capacidade de se ajustar as incertezas que advêm do seu contexto a partir da prática social, e; **(iii)** empresa com processos de acompanhamento e realinhamento das ações dos seus atores, ou seja, que tenha processos de monitoração e acompanhamento das suas atividades e comportamentos dos seus indivíduos.

Entende-se nesta pesquisa por alta regulamentação uma empresa que possui uma estrutura institucional abrangente e densa em todos os seus níveis hierárquicos, uma cultura institucionalizada com políticas e determinadas diretrizes formalmente estabelecidas, uma infraestrutura tecnológica que possibilite a padronização das práticas dos seus atores, ora agindo como artefato, ora agindo como agente não humano, ações coordenadas e interdependentes entre os seus múltiplos atores, processos consolidados e disseminados entre os seus atores, respaldados pelos seus respectivos artefatos falantes e silenciosos e processos sistemáticos de monitoração e medição de resultados e desempenho com a institucionalização de auditorias por órgãos internos e externos à empresa (PENTLAND, 1995).

Entende-se nesta pesquisa por rotina adaptativa as rotinas dinâmicas que se adaptam às mudanças do contexto ou do seu ambiente. Esse termo foi inspirado nos estudos de Turn & Fern (2012), que destacaram os desafios que as rotinas de adaptação podem representar para as organizações, principalmente para os processos de nível macro (rotinas dinâmicas), mostrando que as sequências de ações que são realizadas por atores envolvidos na rotina nunca são idênticas. O estudo teve como análise os padrões de ação para analisar como os agentes adaptavam as suas rotas de coleta de lixo municipal para otimizar os seus desempenhos diante da necessidade de mudança do seu contexto. Dessa forma, aplica-se esse conceito para analisar rotina(s) que precisa(m) se adequar continuamente às alterações da realidade do seu contexto.

Esses três aspectos podem possibilitar o entendimento de como os padrões de ação são (re)criados em um ambiente altamente regulamentado, mas para tal se faz necessário analisar esse processo em um contexto de mudança, para gerar, assim, um confronto entre a alta regulamentação e a necessidade de ação dos atores para adequação da rotina. Somente nesse atrito entre a necessidade da atualização da rotina frente às mudanças, sejam elas provenientes do seu contexto interno ou de pressões do mercado, que poderá analisar a relação entre agente, agência, estrutura e ação que podem impactar no processo de variação dos padrões de ação.

Dessa forma, a pesquisa delimitou o estudo de caso dentro desses três parâmetros, mas ainda se faz necessária a aplicação do estudo em uma instituição com uma envergadura representativa, que possibilite a aplicação da pesquisa empírica em mais de uma unidade e em diversos setores, para avaliar se em contextos diferentes o conjunto de elementos a serem identificados na pesquisa empírica podem impactar de maneiras distintas na variação dos padrões de ação, entre as distintas unidades, para verificar se os mesmos comportam de forma semelhante, ou não, e poder fornecer explicação apropriada para tal.

Por isso, a empresa de formação profissional foi escolhida, devido a sua abrangência nacional, que continha todos os aspectos aqui relacionados. Vale ressaltar que devido à solicitação do anonimato da empresa, as unidades e a regional onde foi aplicada a pesquisa permanecerão no anonimato no decorrer do trabalho. Portanto, o nome da empresa será salvaguardado, ficando em sigilo no desenvolvimento desta pesquisa.

## **1.5. Estrutura da tese**

Este relatório, fruto da pesquisa de tese, foi estruturado em onze partes, detalhadas a seguir. O presente capítulo da introdução relatou o contexto da pesquisa e a sua problemática, bem como os seus objetivos, relevância e a delimitação da pesquisa com conceitos-chave estruturante do estudo.

A revisão da literatura é tratada nos capítulos seguintes. O segundo capítulo apresenta o *framework* teórico das rotinas organizacionais com os seus principais conceitos, elementos representativos e os seus diversos papéis constituintes. Além disso, especifica as correntes existentes no construto das rotinas, bem como o posicionamento da presente pesquisa na perspectiva das práticas.

O terceiro capítulo trata dos Estudos Baseados na Prática, desenvolvendo a evolução histórica e os conceitos norteadores da prática, bem como as suas tradições de estudos. Ainda, apresentam-se os fundamentos que envolvem o modelo de estrutura construtivista de Orlikowski (2000), que irá fornecer a base para análise do contexto social e, assim, contribuir para o modelo proposto pela presente tese.

O quarto capítulo aborda o sistema generativo das rotinas organizacionais, bem como os seus aspectos constituintes, ostensivo, performativo e os artefatos, apresentando o papel de cada um deles para as rotinas organizacionais. Ainda, são desenvolvidos significados que advêm das interações entre os elementos constituintes do sistema generativo. Logo após são apresentados os padrões de ação como unidade de análise recorrente na contemporaneidade da teoria das rotinas. E, por fim, apresenta o modelo generativo interacionista simbólico de Dionysiou & Tsoukas (2013), que será adaptado para atender aos objetivos propostos pela pesquisa.

O quinto capítulo descreve o modelo do quadro teórico desenvolvido a partir do referencial teórico, unindo os preceitos do sistema generativo das rotinas organizacionais de Dionysiou & Tsoukas (2013) com o quadro construtivista de Orlikowski (2000), para o desenvolvimento da análise do contexto na lente da prática.

O sexto capítulo detalha os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da tese que foram divididos em: aspectos epistemológicos da pesquisa; natureza da pesquisa; pesquisa bibliográfica para a revisão sistemática da literatura; escolha do método estudo de caso interacionista simbólico; vantagens, limitações, validade e confiabilidade do método estudo de caso; objeto empírico da pesquisa; fases da pesquisa de campo; seleção dos entrevistados; as técnicas de coleta de dados; tratamento e análise dos dados, e; categorização geral de análise.

O sétimo capítulo descreve o caso, apresentando desde a visão macro do seu sistema, perpassando pela sua regional até chegar as unidades em que foram desenvolvidas a pesquisa, além de apresentar a pesquisa a ser analisada na prática. Foi um trabalho de descrição minuciosa do caso, para representar todos os detalhes a respeito da sua estrutura institucional, cultura, estrutura tecnológica, a coordenação entre os seus múltiplos atores e seus processos na visão da organização, fazendo uma breve comparação com a teoria sobre os prováveis elementos intervenientes que podem emergir da pesquisa de campo.

O oitavo e o nono capítulo apresentam os resultados e discussões oriundos da pesquisa de campo. O décimo capítulo relata o quadro conceitual da pesquisa, o décimo primeiro as considerações finais, e, por fim, as referências.

Portanto, segue o desenvolvimento da tese.

## 2

### **Rotinas organizacionais: bases teóricas e seus elementos constituintes**

As rotinas são estruturas temporais que são frequentemente usadas como uma forma de realizar o trabalho organizacional. Os estudiosos sobre o tema têm reconhecido as rotinas, há muito tempo, como um elemento importante do comportamento organizacional (NELSON & WINTER, 1982; FELDMAN, 2000; FELDMAN & PENTLAND, 2003; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013) e do seu processo de *organizing* (FELDMAN & PENTLAND, 2003; PENTLAND & HAEREM, 2015). Dessa forma, o presente capítulo trata de mostrar os fundamentos teóricos que embasaram a origem dos distintos significados contemporâneos a respeito das rotinas organizacionais (RO), apresentando também suas principais características constituintes, bem como suas distintas abordagens para, então, apresentar o posicionamento da corrente teórica utilizada por este estudo.

#### **2.1.**

#### **Evolução do conceito de rotinas e suas principais correntes de pesquisa**

A teoria das organizações apresenta um extenso debate sobre o tema das rotinas, que consolida a relevância desse fenômeno como um elemento importante nos estudos do comportamento organizacional (NELSON & WINTER, 1982; FELDMAN, 2000; FELDMAN & PENTLAND, 2003; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), bem como um importante repositório de capacidade das firmas (MARCH & SIMON, 1958; NELSON & WINTER, 1982; BECKER *et al.*, 2005). Apesar da evolução e amadurecimento do campo, ainda há uma polissemia e ambiguidades que causam apreensão em alguns estudiosos do campo das rotinas na academia e quais seriam suas reais e prováveis implicações nas organizações (BECKER, 2004; HANSEN & VOGEL, 2011). Mas, apesar da existência de distintas perspectivas e correntes de pesquisas sobre esse tema, diversos estudos corroboram que as rotinas são fundamentais para o *organizing*

(MARCH & SIMON, 1958; NELSON & WINTER, 1982; FELDMAN & PENTLAND, 2003; HOWARD-GRENVILLE, 2005; PENTLAND & HAEREM, 2015), uma vez que “muitos dos trabalhos nas organizações são performadas por meio das rotinas” num sistema generativo (FELDMAN, 2000; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013).

Não existe uma unanimidade na academia sobre os fundamentos da RO, pois o seu processo de maturação na literatura perpassou um conjunto de perspectivas distintas, absorvendo, assim, influências das mais diversas fontes. Um exemplo é o “*Human Nature and conduct*”, de Dewey (1922), que discursa sobre os hábitos que seriam uma predisposição para a ação (rotinas), e a sua relação com as emoções e a cognição, afirmando que o “homem é uma criatura de hábitos. Não de razão, nem ainda de instinto”. O autor descreve a supremacia dos hábitos e das faculdades humanas, bem como a analogia da relação desses fatores com a aprendizagem. O autor apresenta *insights* pertinentes sobre a intencionalidade das ações dos atores, que, em conjunto com outras teorias que serão revisitadas, contribuem para o diálogo e construção do conceito das rotinas.

A consolidação das rotinas se inspirou nos preceitos da Escola Carnegie de Economia (1910-1950), que acreditava no modelo da racionalidade limitada, ou seja, que a teoria organizacional deveria ser concebida no relato realista, para captar a essência comportamental da organização (PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011; FOSS *et al.*, 2012; GAVETTI *et al.*, 2012). Os trabalhos estruturantes primordiais dessa corrente para as ROs são: (i) “*Administrative behavior*” – que introduziu o conceito da racionalidade limitada e visão das organizações como sistemas racionais para resolução coordenada de conflitos, alegando que os programas (rotinas) são desenvolvidos para preservar o tempo e a atenção para análise dos conflitos e, assim, realizar a tomada de decisão, enfocando no recurso cognitivo (SIMON, 1947); (ii) “*Organizations*” – simples regras (rotinas) tenuamente acopladas em programas de performance para permitir que as organizações pudessem reagir/adaptar ao seu ambiente (MARCH & SIMON, 1958); (iii) “*Behavioral theory of the firm*” – procedimentos operacionais padrões, regras e comportamentos operacionais padrões (rotinas), que auxiliam na efetividade do processo de tomada de decisão em situações críticas para a adaptação da organização aos seus ambientes de forma mais macro (CYERT & MARCH, 1963).

Nessa escola o foco dos estudos não estava nas rotinas, mas sim nas práticas padronizadas, programas e procedimentos operacionais que amparavam a perspectiva da racionalidade (GAVETTI *et al.*, 2012). Com isso, as “regras” eram relacionadas ao conceito de rotinas (BECKER, 2005), colocando em primeiro plano os “fundamentos cognitivos do comportamento organizacional [...], em relação aos aspectos arrolados às emoções e os hábitos” (PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011).

Stene (1940) foi o primeiro autor a aplicar o conceito contemporâneo de rotina fazendo relação com as ações conduzidas por decisões gerais previamente definidas. Assim, a rotina começa a ascender como uma modalidade distinta da ação organizacional, e não somente como o resultado do trabalho de um grupo de indivíduos para fazer escolhas com o intuito de maximizar o interesse particular (CHOEN, 2012). Mas somente com a Teoria Evolucionária é que as rotinas ganharam notoriedade, atingindo um patamar superior de debates na literatura acadêmica, ganhando mais pesquisadores adeptos a compreender esse fenômeno nas organizações. Em contrapartida, o tema da rotina ficou mais ambíguo e contraditório.

Diante desse cenário, emergiu o trabalho seminal das rotinas de Nelson e Winter, “*An Evolutionary Theory of Economic Change*” (1982), que propôs uma visão sobre o comportamento das empresas que operam “de acordo com um conjunto de regras de decisão que determinam o que elas fazem em função de condições externas (de mercado) e internas (como estoque de capital disponível)” (p. 12). A teoria evolucionária apresenta uma resposta nítida ao questionamento constante do(s) motivo(s) de as regras serem como são. Esse posicionamento questionador remete à reflexão e atualização do escopo/característica da(s) regra(s) das empresas.

Dessa forma, Nelson & Winter (1982) definem a rotina como “padrões comportamentais regulares e previsíveis das empresas”, ou seja, como “padrões de ação recorrentes” (CHOEN *et al.*, 1996). Portanto, as rotinas exercem o papel de “genes”, conceito que está presente na teoria evolutiva biológica. De acordo com esse entendimento, as organizações possuem característica persistente como nos organismos biológicos, que determinam seu possível comportamento, além de serem influenciadas pelo ambiente em que vivem; são “hereditárias”, no sentido de que organizações geradas a partir de um determinado contexto/rotina(s)

mantêm as mesmas características de onde foram originadas; e são “selecionáveis”, no sentido de que organizações com determinadas rotinas podem ser mais eficientes e eficazes do que outras (NELSON & WINTER, 1982).

Observa-se, portanto, que os autores expandiram o conceito de rotina para além da relatividade simplista dos procedimentos ou programas vistos na Escola de Carnegie. Eles vislumbraram a “Perspectiva das Capacidades” (PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011), que trabalha a visão da complexidade das rotinas e seus diferentes desempenhos, enfatizando um contexto-específico e temporal, caminho-dependente, e lançaram o debate sobre a mudança endógena nas rotinas, ou seja, mesmo numa operação rotineira existem aspectos de “frouxidão, deslizos, quebra de regras, desafio e até a sabotagem” no seu desempenho (NELSON & WINTER, 1982). É importante ressaltar que mesmo com os avanços dos debates acadêmicos sobre as rotinas, os autores não levaram em consideração nos estudos o papel das estruturas e do seu poder de agência dos atores no desempenho das rotinas.

As rotinas concebem muito mais do que apenas o comportamento regular e previsível nas organizações, elas têm a capacidade de constituir, frequentemente, disposições para estratégias heurísticas, suscitando na empresa o hábito de se relacionar com problemas não rotineiros (STAŃCZYK-HUGIET, 2014). O estudo de Nelson & Winter (1984) apresenta três tipos distintos de rotinas: **(i)** rotinas com “características operacionais” – gerenciam o comportamento de curto prazo; **(ii)** rotinas de “investimento” – gerenciam o aumento ou diminuição do estoque do capital da empresa em um determinado período para outro; **(iii)** rotinas de “busca” – possuem a finalidade de transformar, ao longo do tempo, diversos aspectos das características operacionais (regras direcionais), e induzem as inovações e mudanças radicais, por isso, servem de base para as capacidades dinâmicas. Essas rotinas identificam o gerenciamento do ajuste e/ou adaptação das rotinas, seja no aspecto da sua operacionalidade ou no seu aspecto estratégico.

Na perspectiva cognitiva, a questão da flexibilidade das rotinas era apresentada de forma limitada, ou seja, sem o direcionamento do foco dos estudos para uma apreensão da mudança endógena nas rotinas, aspecto que descortinou a problematização que complementaria a visão do paradigma vigente até o presente momento nas ROs: seriam as rotinas estáveis ou mutáveis? Feldman (2000) afirma que as “RO têm um grande potencial de mudança, embora muitas vezes

sejam percebidas, mesmo definidas, como imutáveis”. A autora sugere um modelo que apresenta a dinâmica interna da rotina que pode gerar a mudança contínua.



Figura 1 – Modelo performativo de aprendizagem das rotinas  
Fonte: Feldman, 2000, p. 623.

O modelo proposto apresenta a dinâmica interna das rotinas, em que a autora propõe não separar os atores das suas ações. Isso demonstra a complexidade da rotina, que, além de revelar o processo de mudança que ocorre no(s) resultado(s) das reflexões, interações (antes e durante a execução da rotina) e das ações e reações dos indivíduos, também evidencia a possibilidade da flexibilidade das rotinas. Ainda, o modelo insere a noção de agência, pois ela permite a “compreensão do papel das rotinas organizacionais na aprendizagem e nos processos de institucionalização” (FELDMAN, 2000), mostrando o aspecto adaptativo da rotina, que veio a fortalecer e amadurecer a discussão das rotinas como “fonte de estabilidade e mudança” (FELDMAN, 2003; FELDMAN & PENTLAND, 2003; PENTLAND & FELDMAN, 2005; FELDMAN & PENTLAND, 2008), embora essa discussão tenha sido delineada por outros autores na academia como os trabalhos de Teece *et al.* (1997), mas a “articulação teórica fundamental da dinâmica da rotina” (FELDMAN *et al.*, 2016) incidiu com o artigo de Feldman e Pentland (2003), que foi publicado no *Journal Administrative Science Quarterly*, que “forneceu uma análise sob a forma de um ciclo recursivo de aspectos performativos e aspectos ostensivos das rotinas” (FELDMAN *et al.*, 2016), termos que serão detalhados mais veementemente adiante.

Feldman (2000) materializa, com esse modelo, as bases para solidificar as discussões sobre rotinas como “mistura de elementos automáticos e tácitos, juntamente com atividades deliberativas, de resolução de problemas” (PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011). Assim, as rotinas poderiam ser observadas e analisadas na prática, com o intuito de aprimorar a compreensão de comportamento(s) organizacional(s) na ação, inseridos em determinado(s) contexto(s) com um recorte temporal.

A partir desse cenário, abrolha na literatura acadêmica sobre a Teoria das Organizações a perspectiva da prática, que potencializa diferentes abordagens epistemológicas para buscar novos paradigmas e metodologias de pesquisas que possam respaldar distintas reflexões analíticas para contribuir para a compreensão das diversas visões sobre o fenômeno das rotinas. Pode-se, assim, proporcionar novos caminhos que vão além da clássica objetividade que prevalece na corrente da perspectiva das capacidades. O Quadro 1 compara a perspectiva das capacidades com a perspectiva das práticas, reforçando seus respectivos pressupostos norteadores.

Quadro 1 – Pressupostos da perspectiva das capacidades X perspectiva das práticas

	<b>PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES</b>	<b>PERSPECTIVA DAS PRÁTICAS</b>
<b>DEBATE ONTOLÓGICO**</b>	Realismo	Nominalismo
<b>DEBATE EPISTEMOLÓGICO**</b>	Funcionalista	Interpretativista
<b>PARADIGMA**</b>	Visão Baseada no Recurso ( <i>Resource-Based View - RBV</i> )	Visão Baseada na Prática ( <i>Practice-Based View – PBV</i> )
<b>INTERESSE CENTRAL*</b>	O que as rotinas fazem (coordenação, criação, alteração) e como elas alteram o desempenho da empresa.	Como funcionam as rotinas; Dinâmica interna.
<b>NÍVEL FOCAL DE ANÁLISE*</b>	Firmas (a empresa é a estrutura para governar, coletar, criar e manter rotinas)	Rotina <i>per se</i>
<b>UNIDADE DE ANÁLISES*</b>	Rotinas como “entidades” (rotinas inteiras, “caixa preta” <sup>1</sup> )	Rotinas como “dinâmicas” (Rotinas por partes, estrutura interna da rotina, o que está dentro da “caixa preta”).

<sup>1</sup> Pentland & Feldman (2005) utilizam a metáfora da “caixa preta” na perspectiva das capacidades de buscar compreender e analisar os *inputs* e *outputs* das rotinas como um todo com uma visão mais macro/abrangente, não se preocupando em mapear e/ou mensurar a sua estrutura interna, ou seja, a microestrutura das rotinas, sendo essa última questão o foco da perspectiva prática.

	<b>PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES</b>	<b>PERSPECTIVA DAS PRÁTICAS</b>
<b>ATENÇÃO EMPÍRICA*</b>	Rotina Especifica da empresa; Como eles criam valor e, assim, levam ao desempenho diferencial; Como eles constroem para formar capacidades; Complementaridades entre s rotinas, e; Transferibilidade dentro e entre empresas.	Influência dos atores no desempenho rotineiro; Influência dos artefatos no desempenho rotineiro; Como as rotinas mudam e permanecem estáveis ao longo do tempo; Papel da agência e dos artefatos; Como as rotinas são criadas ou alteradas, e; Quando e como as rotinas se decompõem.
<b>PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS *</b>	Racionalidade limitada; Previsão específica da organização; Potencial interesse pessoal, e; Agentes agem como esperado.	A ação humana é “esforço” (não inconsciente); A agência humana / atividade cotidiana constitui vida social; Os agentes não são substituíveis, e; Os agentes têm diferentes intenções, motivações e entendimentos.
<b>ANALOGIAS*</b>	Genes; <i>Locus</i> da memória, e; Microfundamentos de capacidades.	Gramáticas; Repertórios, e; Sistemas Generativos.
<b>ESTABILIDADE E MUDANÇA *</b>	Reconhecer que as rotinas podem mudar, mas possui um maior interesse na estabilidade, e; Rotinas proporcionam estabilidade ou mudança.	Mudança e estabilidade sempre possível (dualidade), e; Os mesmos mecanismos (agência, estrutura) estão na base da mudança ou da estabilidade.
<b>PRINCIPAIS AUTORES PRECURSORES*</b>	Adler <i>et al.</i> (1999) Karim & Mitchell (2000); Knott (2001); Zollo <i>et al.</i> (2002); Dutta <i>et al.</i> (2003); Knott (2003); Mitchell & Shaver (2003); Gilbert (2005); Peng <i>et al.</i> (2008); Aime <i>et al.</i> (2010)	Cohen & Bacdayan (1994); Pentland (1995); Feldman (2000); D’Adderio (2003); Feldman (2003); Feldman & Pentland (2003); Howard-Grenville (2005); Pentland & Feldman (2005); Lazaric & Denis (2005); Reynaud (2005); Pentland (2005); Howard-Grenville (2005); Hales & Tidd (2009); Zbaracki & Bergen, (2010)
<b>PRINCIPAIS AUTORES DOS ÚLTIMOS CINCO ANOS</b>	Salvato & Rerup (2011); Felin <i>et al.</i> (2012); Winter (2012); Gavetti <i>et al.</i> (2012); Teece (2012); Rizzo <i>et al.</i> (2015)	Feldman & Orlikowski (2011); Rerup & Feldman (2011); Pentland <i>et al.</i> (2011); Hansen & Vogel (2011); Parmigiani & Haword-Grenville (2011); Gherardi (2012); Miller <i>et al.</i> (2012); Pentland <i>et al.</i> (2012); Bispo (2013); Dionysiou & Tsoukas (2013); Friesl & Larty (2013); Nicolini (2013); Pentland & Haerem (2015); Oliveira &

	<b>PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES</b>	<b>PERSPECTIVA DAS PRÁTICAS</b>
		Quinn (2015); Grodal <i>et al.</i> (2015); Stiles <i>et al.</i> (2015); Bertels <i>et al.</i> (2016); Feldman <i>et al.</i> (2016); Wright (2016)

Fonte: adaptado de Parmigiani & Howard-Grenville, 2011, p. 418\*; Friels & Larty, 2013, p. 114\*\*

O quadro aponta os diferentes pressupostos existentes entre as duas perspectivas, sendo que a principal diferença repousa no tipo de abordagem, ou lente, utilizada para a compreensão das rotinas no(s) contexto(s) organizacional(s). Dessa forma, a perspectiva das capacidades enfatiza o entendimento de “o que” as rotinas fazem ou “por que” o fazem, enquanto a perspectiva das práticas foca no entendimento de “como” funcionam as rotinas (PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011). Ainda, a perspectiva das capacidades, que possui estudos com o posicionamento epistemológico no paradigma funcionalista (FRIESL & LARTY, 2013) no debate antológico do realismo, que considera a realidade social feito de pesadas normas e estruturas relativamente imutáveis (BURREL & MORGAN, 1979; MORGAN, 2007; HANSEL & VOGEL, 2011). Essa perspectiva considera os indivíduos com racionalidade limitada, potencialmente operando pelo próprio interesse, performando como destinado e, portanto, promulgam as rotinas como sendo entidades (ARGOTE & DARR, 2000; PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011).

As rotinas, na perspectiva das capacidades, são vistas como entidades que enfatizam como as “organizações adotam outras rotinas ou as transferem entre suas unidades, na representação do mérito em como as organizações aprendem por meio das rotinas” (BERTELS *et al.*, 2016). Nesse tipo de abordagem, a pesquisa visa, primordialmente, compreender o que as rotinas fazem – coordenação, criação, integração, transferência e alteração – e, ao mesmo tempo, como elas impactam no desempenho da organização.

A Perspectiva das Práticas, também conhecida como dinâmica (FELDMAN, 2000; FELDMAN & PENTLAND, 2003), possui estudos no posicionamento epistemológico do Paradigma Interpretativista (FRIESL & LARTY, 2013; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), no debate ontológico do nominalismo, que consiste na percepção de que o mundo social é feito de normas, conceitos e rótulos para estruturar a realizada (BURREL & MORGAN, 1979; GHERARDI, 2000; MORGAN, 2007; HANSEL & VOGEL, 2011; NICOLINI, 2011; PENTLAND & HAEREM, 2015).

Dessa forma, nessa perspectiva, a ação humana se situa em um conjunto específico de circunstâncias, possibilitando que os indivíduos executem as rotinas num sistema generativo, ou seja, “as rotinas são mutuamente constituídas pela situação da performance e o padrão abstrato da rotina (BERTELS *et al.*, 2016, p. 3). A premissa dessa perspectiva conduz a atenção em diferentes níveis de análise, pois relaciona questões de estrutura e agência, já que as rotinas não operam no vácuo, o que garante que os padrões estabelecidos nas rotinas sustentem e reflitam outros aspectos do contexto que a origina (FELDMAN, 2000; HOWARD-GRENVILLE, 2005; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013; BERTELS *et al.*, 2016). Essa perspectiva se preocupa em responder questionamentos que visam compreender como funcionam as rotinas, ou seja, como opera a sua dinâmica interna. Enfim, ambas as perspectivas definem as rotinas de uma forma consistente e distinta, apresentando as peculiaridades e as contribuições de correntes singulares na literatura acadêmica sobre rotinas.

Dionysiou & Tsoukas (2013) demonstram que as rotinas não devem ser compreendidas apenas pela ótica do indivíduo, pois é preciso concebê-las como uma coletividade. As rotinas são formadas por ações, decisões, comportamentos, entendimentos/interpretações que envolvem múltiplos indivíduos (FELDMAN & PENTLAND, 2003; HOWARD-GRENVILLE, 2005; PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011), em que estão envolvidas as múltiplas interações entre eles (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), e também os elementos não humanos, que envolvem a rotina por meio das práticas sociomateriais (GHERARDI, 2000; ORLIKOWSKI, 2002; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011; HANSEN & VOGEL, 2011; SANDBERG & TSOUKAS, 2011; NICOLINI, 2011; LANNACCI & HATZARAS, 2012; BISPO, 2013b).

De acordo com Cacciatori (2012), é preciso incluir, na análise das rotinas, fronteiras e interações com outras rotinas, considerando-se as demandas e os interesses implicados em cada uma delas e as relações de agência envolvidas no contexto organizacional em que as rotinas são criadas, que podem originar, por meio das ações dos indivíduos e/ou coletivos e de suas diversas experiências.



Figura 2 – Bases da perspectiva da teoria da prática  
Fonte: adaptada de Espedal, 2006, p. 469.

A Figura 2 corrobora que as RO podem ser analisadas a partir da perspectiva da ação (FELDMAN & PENTLAND, 2003; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011; PARMIGIANI & HOWARD-GRENDVILLE, 2011; HANSEN & VOGEL, 2011), que podem ser utilmente estudadas como desenvolvidas e incorporadas nas práticas sociais dos funcionários (COOK & BROWN, 1999; TEECE, 2012; ARGOTE & REN, 2012; SANDBERG & TSOUKAS, 2011; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013). As rotinas se (trans)formam em ambientes em que os grupos se deparam com o desafio de resolver problemas semelhantes/recorrentes/diferentes. A frequência e os tipos de problemas que uma organização enfrenta podem refletir no seu distinto ambiente operacional (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), e talvez por isso exista uma polissemia no construto das rotinas, pois cada situação estudada pode proporcionar novos entendimentos e, conseqüentemente, novas proposições teóricas.

Enfim, a teoria das rotinas vem sofrendo grandes transformações nas suas abordagens de pesquisas (PARMIGIANI & HOWARD-GRENDVILLE, 2011; HANSEN & VOGEL, 2011; SANDBERG & TSOUKAS, 2011; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), que se iniciaram com os conceitos de estabilidade, inércia e hábitos individuais, apresentando as ROs numa perspectiva de baixa complexidade cognitiva, levando a uma análise de design de ações em que os participantes exerciam uma ação repetitiva e não reflexiva.

Num segundo momento apresenta-se a evolução da rotina e a sua associação com a adaptação organizacional, mutação, improvisação, inovação, flexibilidade e aprendizagem (FELDMAN, 2003). Assim, Feldman (2003) e Cacciatori (2012) mencionam que a estabilidade e a mudança possuem uma perspectiva evolutiva. A estabilidade ocorre porque rotinas trabalhadas são mantidas e reproduzidas. A mudança é entendida como mutação ou introdução de variações nas rotinas, ou seja, os padrões repetitivos de comportamento nas organizações são a realização de esforço de indivíduos conscientes (CACCIATORI, 2012).

Para atender aos objetivos propostos por este estudo, será aplicado o conceito de rotinas como “padrões repetitivos e reconhecíveis de ações organizacionais interdependentes, conduzidos por múltiplos atores” (FELDMAN & PENTLAND, 2003), numa perspectiva da teoria da prática, pois a proposta do estudo é contribuir para o entendimento do que ocorre no interior da “caixa preta” das rotinas.

## **2.2.**

### **Os principais efeitos das rotinas nas organizações e seus componentes**

A relevância das rotinas vai muito além de serem consideradas como recurso estratégico das organizações (NELSON & WINTER, 1982), mas principalmente pelos diversos papéis que elas podem assumir (BECKER, 2002; FELDMAN & PENTLAND, 2003; PARMIGIANI & HOWARD-GRENDVILLE, 2011) e que impactam diretamente no resultado dos conceitos que envolvem os seus elementos constituintes (BECKER, 2002; FELDMAN & PENTLAND, 2003; BECKER, 2004). Assim como existe uma heterogeneidade de conceitos que recai sobre as rotinas, existe também uma diversidade de significados para os seus papéis na literatura acadêmica, que não possui muitos

estudos direcionados para o seu entendimento (FELIN & FOSS, 2009; MILAGRES, 2011; HANSEN & VOGEL, 2011), não permitindo, assim, a retenção na construção de uma definição clara dos seus efeitos nas organizações (FELIN & FOSS, 2009). Esse aspecto, porém, não significa uma desvantagem e, sim, a representação da complexidade do fenômeno, como apresentado por Pentland & Feldman (2005).

*[...] precisamos olhar mais de perto as rotinas organizacionais. Quando começamos a fazê-lo, vemos que não são objetos simples, monolíticos. Consistem em compreensões abstratas e performances específicas. Uma série de artefatos é anexada às rotinas organizacionais. As compreensões abstratas, desempenhos específicos e artefatos estão inter-relacionados de maneiras complexas. [...]. Algumas rotinas mostram muita variação; outras não. Algumas são flexíveis; outras não são. Algumas são fáceis de transferir; outras não. Essas variações podem parecer ruído ou ruim, mas não são. São indicações de fenômenos subjacentes e dinâmicos. Ao descompactar as rotinas, podemos começar aplicar ideias e teorias de todos os ramos das ciências sociais e comportamentais para explicar esses tipos de diferenças.*

Baseados nessa variação de empregos específicos das rotinas, os seus papéis também possuem essa complexidade em seu entendimento devido à sua aplicação em ambientes distintos com características singulares. Dessa forma, os conceitos dos papéis das rotinas são influenciados por diversos aspectos, que precisam levar em consideração o recorte de tempo, do contexto e do local a ser aplicada a pesquisa. Eles podem dar origem a definições específicas em determinados contextos e/ou flexíveis e dinâmicas em outros, pois, “mesmo em atividades altamente rotineiras, a possibilidade está sempre aberta para o ator agir de outra forma” (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013; GIDDENS, 1984), que podem ser impactadas pela estrutura organizacional.

Diante dessa contextualização, o primeiro papel a mencionar é de coordenação e controle (BECKER, 2002; BECKER, 2004; FELDMAN & PENTLAND, 2003). As rotinas são compostas de tarefas/atividades/ações integradas que podem ser descontinuadas se vierem a ocorrer pontos de estrangulamentos em um componente importante desse processo. O papel da coordenação é relevante, pois proporciona “regularidade, unidade e sistematização das práticas de um grupo” (BECKER, 2002) devido à sua natureza processual e de interdependência entre as suas tarefas/atividades/ações, que são esquematizadas para serem mutuamente constitutivas. Já o controle, uma característica essencial nas gestões modernas, é aplicado sobre o trabalho para acompanhar e influenciar

as decisões que são feitas no seu decurso. O controle, assim, é uma fonte de poder organizacional (FELDMAN & PENTLAND, 2003) que permite o acompanhamento do desenvolvimento do(s) processo(s) da(s) rotina(s), possibilitando realizar uma comparação entre o planejado e o executado e, com isso, possibilitar intervenção(ões) caso seja detectada alguma inconsistência (BECKER, 2004).

Nelson & Winter (1982) apresentam duas dimensões inseparáveis das rotinas, o cognitivo e a governança, que podem ser desdobradas entre o sujeito e a organização, ou seja, a relação entre o sujeito *versus* a organização e o seu conflito inerente, dos interesses individuais *versus* os interesses organizacionais. As rotinas podem exercer, nesse cenário, o papel de “trégua”, redução de conflitos, pois os membros envolvidos em um determinado processo “raramente serão surpreendidos com o comportamento de um com os outros” (BECKER, 2004). O “estado de trégua” cria uma zona de indiferença” (2004) em que todos inseridos nessa área aceitam sem questionar, conscientemente, a autoridade dos indivíduos e as rotinas estabelecidas, proporcionando uma previsibilidade, duradoura de performance e resultados. Aprender a rotina como uma “trégua” auxilia a “reconhecer e apreciar a governança, em particular os arranjos motivacionais que estão subjacentes à estabilidade da atividade recorrente” (BECKER, 2002).

Outro papel relevante das rotinas é possibilitar economia de recursos cognitivos devido à aprendizagem pela prática (FELDMAN & PENTLAND, 2003; MILAGRES, 2011), que auxiliam a tornar as rotinas automatizadas e, ao mesmo tempo, colaboram com a redução das incertezas, uma vez que as rotinas reduzem a necessidade de tomada de decisão, o que aumenta a confiança nos típicos padrões de respostas. Mas nem todos os significados dos papéis possuem uma visão unânime entre os pesquisadores, principalmente a questão do papel da estabilidade nas rotinas, que é vista de forma contraditória e polêmica, pois existem correntes que demonstram a estabilidade das rotinas como uma linha de base para a previsão, coordenação e principalmente para o aprendizado, as consolidando como armazenamento de conhecimento ou acúmulo de experiência que advém de rotinas passadas (NELSON & WINTER, 1982; FELIN & FOSS, 2009; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013). Essa linha é dominante na perspectiva das capacidades (PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011).

Por outro lado, a persistência da estabilidade pode ser vista como uma patologia organizacional, gerando inércia e resultando em performance indesejada, que pode colocar obstáculos à velocidade da adaptação das organizações aos seus ambientes (BECKER, 2002; BECKER, 2004). Na perspectiva prática, o foco se estabelece na dinâmica das rotinas, em que a estabilidade é a base para comparação, análise e aprimoramento nas organizações (FELDMAN, 2000; PENTLAND & FELDMAN, 2005).

Com a delimitação dos papéis das rotinas demonstrados, apresenta-se a seguir o quadro com um resumo das principais categorias dos papéis das rotinas com as referências dos autores mais proeminentes, em cada uma delas, no campo da teoria das organizações.

Quadro 2 – As categorias dos papéis das rotinas e suas descrições

CATEGORIA DOS PAPEIS	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS AUTORES
Coordenação e controle* ** ***	Rotinas proporcionam regularidade, unidade, sistematização das práticas e estrutura para as ações da organização.	Stene, (1940); Cyert & March (1963); Nelson & Winter (1982); March & Olsen (1989); Gersik & Hackman (1990); Langlois (1992); Cohen & Bacdayan (1994); Coriat (1995); Segelod (1997) Narduzzo <i>et al.</i> (1997); Sherer <i>et al.</i> (1998); Knot & McKelvey (1999); Dosi <i>et al.</i> (2000); Becker (2002); Gittell (2002); Becker (2004).
Redução de conflitos / Tréguas* ** ***	Rotinas minimizam a disputa de poder e conflitos nas organizações.	Barnard (1938); Nelson & Winter (1982); Inam (1997); Cyert <i>et al.</i> (1997); Lazaric & Mangolte (1998); Denis & Lazaric (1999); Lazaric <i>et al.</i> (2000); Lazaric & Denis (2001); Becker (2002); Becker (2004).
Redução de incertezas* ** ***	Rotinas amortizam a complexidade das decisões, estimulam a confiança nos padrões estabelecidos e, conseqüentemente, diminuem a incerteza.	Simon (1979); Heiner (1983); Weiss & Ilgen (1985); Gersick & Hackman (1990); Dosi & Egidi (1991); Vanberg (1993); Dosi <i>et al.</i> (1993); Langlois & Everett (1994); Avery (1996); Fransmann (1998); Hodgson (2000); Becker & Knudsen (2000, mimeo); Becker (2002; 2004);
Redução de recursos cognitivos* ** ***	Rotinas abrigam ações automáticas e, assim, disponibilizam espaço cognitivo.	Simon (1947); Simon (1977); Egidi (1996); Egidi & Ricottilli (1997); Egidi & Narduzzo (1997); Ashmos, Duchon & McDaniel (1998); Betsch <i>et al.</i> (1998); Zellmer-Bruhn (1999) Becker (2002); Becker (2004).

CATEGORIA DOS PAPÉIS	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS AUTORES
Incorporação de conhecimento* ***	Rotinas contêm a memória das organizações, <i>locus</i> do conhecimento.	Nelson & Winter (1982); Winter (1987); Levitt & March (1988); Pentland (1992); Dosi <i>et al.</i> (1992); Dosi & Winter (1994); Teece & Pisano (1994); Winter (1994); Cohen & Bacdayan (1994); Egidi (1996); Narduzzo <i>et al.</i> (1997); Denis & Lazarci (1999); Lazaric (2000); Costello (2000); Lazaric, Mangolte & Massué (2000). Dowell & Swaminathan (2000); Lazaric & Denis (2001); Zollo & Winter (2002); Szulanski & Winter (2002); Becker (2002); Becker (2004).
Estabilidade**	Rotinas suscitam a estabilidade, que promove a especialização, a coerência e auxilia na minimização dos conflitos.	Cyert & March (1963); Nelson & Winter (1982); Langlois (1992); Hodgson (1993); Langlois & Everet (1994); Nelson (1994); Inkpen & Crossan (1995); Coombs & Metcalfe (2000); Amit & Belcourt (1999); Langlois (1992); Postrel & Rumelt, (1992); Shapira (1994); Tyre & Orlikowski (1996); Knudsen (2002); Becker (2002); Becker (2005).

Fonte: adaptado de Becker\*, 2002; Becker\*\*, 2004; Milagres, 2011\*\*\*

O Quadro 2 apresenta uma visão geral da origem a respeito dos conceitos envolvendo os principais papéis inerentes às rotinas (FELIN & FOSS, 2009; MILAGRES, 2011) e sua natureza (BECKER, 2005). Como mencionado anteriormente, o quadro representa a descrição dos autores dos primórdios da teoria organizacional sobre as ROs, período em que prevaleceu a maior preocupação dos estudiosos sobre essa dimensão das rotinas.

A contribuição do papel da flexibilidade que fomenta a mudança endógena nas rotinas (FELDMAN, 2000; FELDMAN, 2003; FELDMAN & PENTLAND, 2003; PENTLAND & FELDMAN, 2005; HOWARD-GRENVILLE, 2005; RERUP & FELDMAN, 2011; PENTLAND *et al.*; 2011; MILLER *et al.*, 2012; PENTLAND *et al.*; 2012; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013; PENTLAND & HAEREM, 2015; OLIVEIRA & QUINN, 2015; GRODAL *et al.*, 2015; STILES *et al.*, 2015; BERTELS *et al.*; 2016; FELDMAN *et al.*, 2016; WRIGHT, 2016) vem ganhando proeminência na literatura acadêmica. Por isso, o tema será abordado com profundidade, pois esta característica contribui para o alicerce da nova corrente teórica das rotinas organizacionais que relaciona estabilidade e mudança, constituindo, assim, a base para o modelo generativo, que analisa os aspectos ostensivo e performativo da rotina.

Antes, seguem os componentes das rotinas organizacionais.

### 2.3.

#### Os componentes das rotinas e suas dimensões

A rotina pode ser considerada a base e o cerne da questão para a apreensão das empresas, mas a mesma pode assumir diferentes perspectivas, oriundas de diversos resultados distintos que dependem das circunstâncias e do recorte do objeto de análise proposto em cada linha de pesquisa (CACCIATORI, 2012; HOWARD-GRENVILLE, 2005; PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011; TURNER & FERN, 2012), que podem apresentar diversas facetas desse construto. Portanto, diante do exposto, assumindo que a RO é um sistema gerador de comportamentos, individuais e organizacionais, estáticos e ao mesmo tempo dinâmicos, com um “padrão repetitivo, reconhecível de ações interdependentes” (FELDMAN & PENTLAND, 2003), envolvendo múltiplos atores, se faz necessário desmembrar os seus componentes.

Abaixo, apresentam-se os principais elementos das rotinas, com os seus significados e dimensões, para mostrar as possíveis variações desse dinâmico fenômeno. Como já mencionado por Pentland & Feldman (2005), é imprescindível “descompactar as rotinas”, para a apreensão da variedade de inúmeras diferenças informações e significações que envolvem a complexidade das ROs (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013).

Quadro 3 – Síntese dos principais autores que fundamentaram as distintas definições dos componentes das rotinas

COMPONENTES DAS ROTINAS	DESCRIÇÃO	DIMENSÕES	PRINCIPAIS AUTORES
Padrões* ** *** ****	É a regularidade que o conceito de rotinas representa, pois permite que o ator tenha a capacidade de repetir a ação, de forma similar ou igual.  É uma noção fundamental para a Rotina; pode assumir diversas abordagens e diferentes significados.	Comportamento	Winter (1964); Nelson & Winter (1982); Winter (1986); Cohen <i>et al.</i> (1996); Gersick & Hackman (1990); Langlois & Everett (1994); Langlois & Robertson (1995); Montgomery (1995); Coombs & Metcalfe (1998); Amit & Belcourt (1999); Bessant <i>et al.</i> (2000); Feldman (2000); Jones & Craven (2000); Feldman & Rafaeli (2002); Becker (2004)
		Possibilidade de escolhas limitada	Koestler (1967)

COMPONENTES DAS ROTINAS	DESCRIÇÃO	DIMENSÕES	PRINCIPAIS AUTORES
		Rotinas	Nelson & Winter(1982); Heiner (1983); Teece & Pisano (1994); Cohen <i>et al.</i> (1996); Grant (1996); Sanchez <i>et al.</i> (1996); Teece <i>et al.</i> (1997); Dyer & Singh (1998)
		Hábitos	Hodgson (1993)
		Interações	Dosi <i>et al.</i> (1992); Teece & Pisano (1994); Cohen & Bacdayan (1994); Pentland & Rueter (1994); Zellmer-Bruhn (1999; 2003); Burns (2000); Costello (2000)
		Atividades	Winter (1990); Dosi, Nelson & Winter (2000); Jones & Craven (2000); Karim & Mitchell (2000)
		Atividade Cognitiva	Simon (1947); March & Simon (1958) Cyert & March (1963); Cohen (1991); Egidi (1992); Delmestri (1998)
		Regras	Hall & Hitch (1939); Katona (1946)
		Receitas de indústria	Spender (1989)
		Procedimentos Operacionais	Cyert & March (1963)
		Programas	Simon (1965; 1967; 1977)
		Ação	Egidi (1996); Cohen <i>et al.</i> (1996); Becker (2001); Jarzabkowski & Wilson (2002); Feldman & Pentland (2003); Pentland & Feldman (2005; 2008); Pentland & Haerem (2015)
Recorrência * ** ***	Característica-chave das rotinas, pois seria difícil comprimir para algo acontecer apenas uma vez e ser denominado de uma rotina.	Repetição	Winter, (1990); Cohen <i>et al.</i> (1996)
		Estável	Coombs & Metcalfe (1998); Amit & Belcourt (1999)
		Previsibilidade	Cyert & March (1963); Nelson & Winter (1982); Langlois & Everett (1994); Inkpen & Crossan (1995)
		Ideia de Repetição	Pentland (1992); Cohen & Bacdayan, (1994); Pentland & Rueter (1994); Egidi & Narduzzo, (1997); Knott & McKelvey (1999); Costello (2000); Karim

COMPONENTES DAS ROTINAS	DESCRIÇÃO	DIMENSÕES	PRINCIPAIS AUTORES
			& Mitchell (2000); Betsch <i>et al.</i> (2001)
Natureza Coletiva * *** ****	A rotina é um fenômeno coletivo, pois pode ser distribuída entre múltiplos atores em diferentes lugares.  Mostra-se, então, que o conhecimento está disperso na organização.	Fenômeno Coletivo	Stene (1940); Simon (1947); Nelson & Winte (1982); Grant (1991); Weick (1990, 1993); Hodgson (1993, 1998); Cohen & Bacdayan (1994); Murphy (1994); Pentland & Rueter (1994); Dosi <i>et al.</i> (2000); Lazaric (2000); Jones & Craven (2001); Edmondson <i>et al.</i> (2001); Cohendet & Llerena (2003); Hodgson & Knudsen (2003); Feldman & Pentland (2003)
		Passagem Chave do Trabalho	Simon (1947); Nelson & Winte (1982)
		Distribuição da Rotina	Simon (1947); Winter (1994); Scapens (1994); Marengo em Cohen <i>et al.</i> (1996); Coriat & Dosi (1998); Lazaric Mangolte (1998); Zollo & Winter (2002)
		Visão Geral do todo Conhecimento da empresa	Winter (1994); Cohen <i>et al.</i> (1996); Lazaric & Marengo (2000); Zollo & Winter (2002)
		Inclusão dos Agentes não Humanos (sistemas de fluxo de trabalho informatizado)	Pentland <i>et al.</i> (2010); Pentland & Haerem (2015)
Inconsciência Versus Consciência***	As decisões nas Rotinas podem ser implementadas de forma inconsciente e/ou conscientemente, pois podem ter caráter automático, que não precisa de um processo de reflexão, mas podem, em processo de mudança ou não, gerar atenção/reflexão para sua contínua evolução.	Inconsciência	Ashforth & Fried (1988)
		Forma Automática	James (1890); Camic (1986)
		Reflexão/volição está ausente ou não é necessário	James (1890); Reynaud (1998)
		Realizações com Esforço	Pentland & Rueter, (1994); Pentland (1995); Costello (2000); Feldman (2000, 2003); Perren & Grant (2000); Feldman & Pentland (2003); Orlikowski (2002)
		Consciência ou Atenção Explícita	Stene (1940); Simon (1947); Weiss & Ilgen, (1985); Gersick & Hackman (1990); Cohen (1991); Louis & Sutton

COMPONENTES DAS ROTINAS	DESCRIÇÃO	DIMENSÕES	PRINCIPAIS AUTORES
			(1991); Kilduff (1992); Postrel & Rumelt (1992); Nelson (1995); Dosi <i>et al.</i> (2000); Lazaric (2000)
Natureza Processual * * * * *	A rotina é uma unidade de análise de natureza processual, pois ocupam a conexão decisiva entre estrutura e ação, entre a organização como objeto e organização como processo, portanto formada por um conjunto de ações interdependentes	A velocidade de desatualização das rotinas (ligada à necessidade de manter rotinas)	Cohen (1991); Grant (1991); Hannan & Freeman (1989); Giddens (1984)
		A velocidade de execução das rotinas, de mudança do seu conteúdo, e de alternância entre eles	Cohen (1991)
		Velocidade de reação	Cohen & Bacdayan (1994); March (1994)
		Tempo de demora e atrasos	March (1994)
		Frequência de repetição e ponto de tempo de impacto	Ginsberg & Baum (1994)
		Frequência e estilo de deslocamento de uma rotina ou conjunto de rotinas	Hannan & Freeman (1989)
		Velocidade de interações de diferentes rotinas	Winter (1975)
		Duração da atividade frente à velocidade de mudança do ambiente	Hirshleifer & Welch (1998)
Dependência do Contexto* * * * *	Rotinas são incorporadas em uma organização e suas estruturas, que geram significados peculiares ao contexto que a originou.	Histórico específico	Barney (1991); Reynaud (1996); Hodgson (2001)
		Local específico	Simon (1976)
		Relação específica	Dyer & Singh (1998)
		Regras	Nelson e Winter (1982); Hill <i>et al.</i> (1990)
		' <i>scaffoldedaction</i> ' (Ação andaime)	Clark (1997)
		"Ação situada"	Suchman (1987)
Estrutura do contexto	Teece & Pisano (1994); Inkpen & Crossan (1995); Cohen <i>et al.</i> (1996); Madhok (1997); Teece <i>et al.</i> (1997); Morosini <i>et al.</i> (1998); Tranfield & Smith (1998); Cohendet & Llerena (2003)		

Dependência da Trajetória / Histórica* *** ****	As rotinas mudam de acordo com a sua biografia, ou seja, dependem da sua narrativa histórica.	Maneira dependente da trajetória	David (1997)
		História	Nelson & Winter (1982); Levitt & March (1988); North (1990); Barney (1991); Dosi & Metcalfe (1991); Bourdieu (1992); Dosi <i>et al.</i> (1992); March (1994); Nelson (1994); Malerba & Orsenigo (1996); Foss (1997); Madhok (1997); Oliver (1997); Teece <i>et al.</i> (1997); Coriat & Dosi (1998); Amit & Belcourt (1999)
		De onde se originou	Dosi <i>et al.</i> (1992)
		Estado prévio	Levittand & March (1988); Cohenetal (1996)
Gatilho/Disparo * ***	Rotinas possuem o caráter de disparador de atividades, mas podem vir a ser acionadas por outras rotinas e pelos ambientes externos e internos da organização.	Desencadeada	Nelson & Winter (1973); Weiss & Ilgen (1985); Winter (1986); March & Olsen (1989); Gersick & Hackman (1990); Cohen (1991); McKern (1993); Nelson & Nelson (2002)
		Gatilhos relacionados ao ator	Cyert & March (1963); Levinthal & March (1981); March (1994)
		Gatilhos externos	Cyert & March (1963); Levinthal & March (1981); March (1994)

Fonte: adaptado de Becker, 2002\*; Feldman & Pentland, 2003\*\*; Becker, 2004\*\*\*, e; Milagres, 2011\*\*\*\*

As contribuições e divergências existentes em cada estudo, demonstradas no Quadro 3, lançam *insights* para o entendimento de como se deu o desenvolvimento das rotinas, apesar de diversas perspectivas empregadas por cada autor para delinear a natureza das rotinas, já que existem os mesmos elementos com divergências conceituais e epistemológicas empregados na literatura por autores distintos. Becker (2002; 2004), por exemplo, apresenta influência da teoria evolucionária e das perspectivas de cunho comportamental e cognitivista nos seus estudos e nos seus conceitos aplicados nos componentes das rotinas.

Já para Feldman e Pentland (2003), a rotina envolve mais que um processo de promulgação de mudança, construção e reprodução, que influenciam nos conceitos de rotinas e dos seus componentes utilizados nos estudos desses autores. Dessa forma, cada pesquisador poderá ter um conceito distinto da rotina e, conseqüentemente, dos seus elementos, bem como conceitos de “ação” e “agência” específicos, que contribuem, assim, no enriquecimento do tema das rotinas, mas gera uma polissemia sobre os seus conceitos e elementos. Por conseguinte, elas requerem uma visão abrangente de como cada padrão permite que as rotinas cumpram a função de sobreposições de memória, como o padrão que permite a geração do conhecimento ou o padrão que lhes permite agir como tréguas (CACCIATORI, 2012), dentre outras questões que esses significados podem impactar no estabelecimento dos significados das rotinas nas pesquisas empíricas.

Este quadro também mostra os diversos trabalhos e as suas sobreposições de conceitos e elementos que contribuem para a elucidação de como procedeu ou se estabeleceu o amadurecimento da teoria das organizações sobre as rotinas, assim como o motivo da existência de diversas dimensões para cada elemento componente da rotina, tornando-a complexa e difusa na sua aplicação como unidade de análise organizacional. Essa difusão de significados distintos dos conceitos envolvendo os elementos constituintes das rotinas reforça a condição de ambigüidade conceitual presente na literatura acadêmica (BECKER, 2004). Dessa forma, o pesquisador necessita de maior atenção ao tipo de recorte da sua aplicação no campo, com os seus posicionamentos onto-epistemológicos claramente definidos, já que a arena da teoria das organizações está mediada por estruturas próprias e distintas de abordagem das ROs (Dionysio & Tsoukas, 2013), com sistemas de artefatos para acompanhamento e resolução de problemas e poder de agência que podem envolver relações para a gestão de conflitos inter e intra-agentes e inter e intraorganizacional, com distintas metodologias para o entendimento do processo de (re)criação de rotinas e dos seus padrões de ação.

Em suma, os autores destacaram os desafios para a adaptação das rotinas visando analisar as organizações e identificar os seus diversos níveis macro e micro dos processos (ou seja, a dinâmica das rotinas), que oferecem suporte para o seu entendimento e compreensão das bases da sua evolução de uma teoria direcionada para a compreensão das ROs. As pesquisas têm dado pouca atenção explícita para o papel que os indivíduos possuem dentro da rotina e como desempenham a adaptação de rotinas para mudanças no contexto, gerando, assim, um *gap* na literatura acadêmica.

Com vistas a contribuir para o entendimento dessa lacuna, o presente estudo incide em trabalhar com a relação existente entre estrutura, agência e agentes nas rotinas por meio do interacionismo simbólico, explorando como as propriedades internas das rotinas contribuem para a variação dos padrões de ação, que descrevem rotinas como “sistemas generativos” (PENTLAND & FELDMAN, 2003; TURNER & FERN, 2012; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), em referência aos componentes internos e mecanismos que permitem as rotinas gerarem uma variedade de performances em um processo coletivo de construção de significados.

#### **2.4.**

#### **Síntese das rotinas organizacionais e a emergência de pesquisas sobre prática**

O presente estudo das ROs está inserido na perspectiva das práticas, conforme representado pela Figura 2.3, a seguir. Será possível perceber na figura que as ROs emergiram a partir da influência de diversas correntes teóricas, como a teoria comportamental, a teoria do conhecimento, a teoria da firma, dentre outras (FELIN & FOSS, 2009; PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011; MILAGRES, 2011; HANSEN & VOGEL, 2011). Surgiram, inclusive, de diferentes ciências, principalmente da Economia, fornecendo base para a perspectiva das capacidades (NELSON & WINTER, 1982; PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011), e da Sociologia, com a sua prática sociomaterial fornecendo base para a perspectiva das práticas (GEHARDI, 2000; ORLIKOWSKI, 2002; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011; HANSEN & VOGEL, 2011; SANDBERG & TSOUKAS, 2011; NICOLINI, 2011; NICOLINI, 2013; LANNACCI & HATZARAS, 2012; BISPO, 2013a; 2013b), tema que será o fundamento teórico norteador da presente pesquisa.

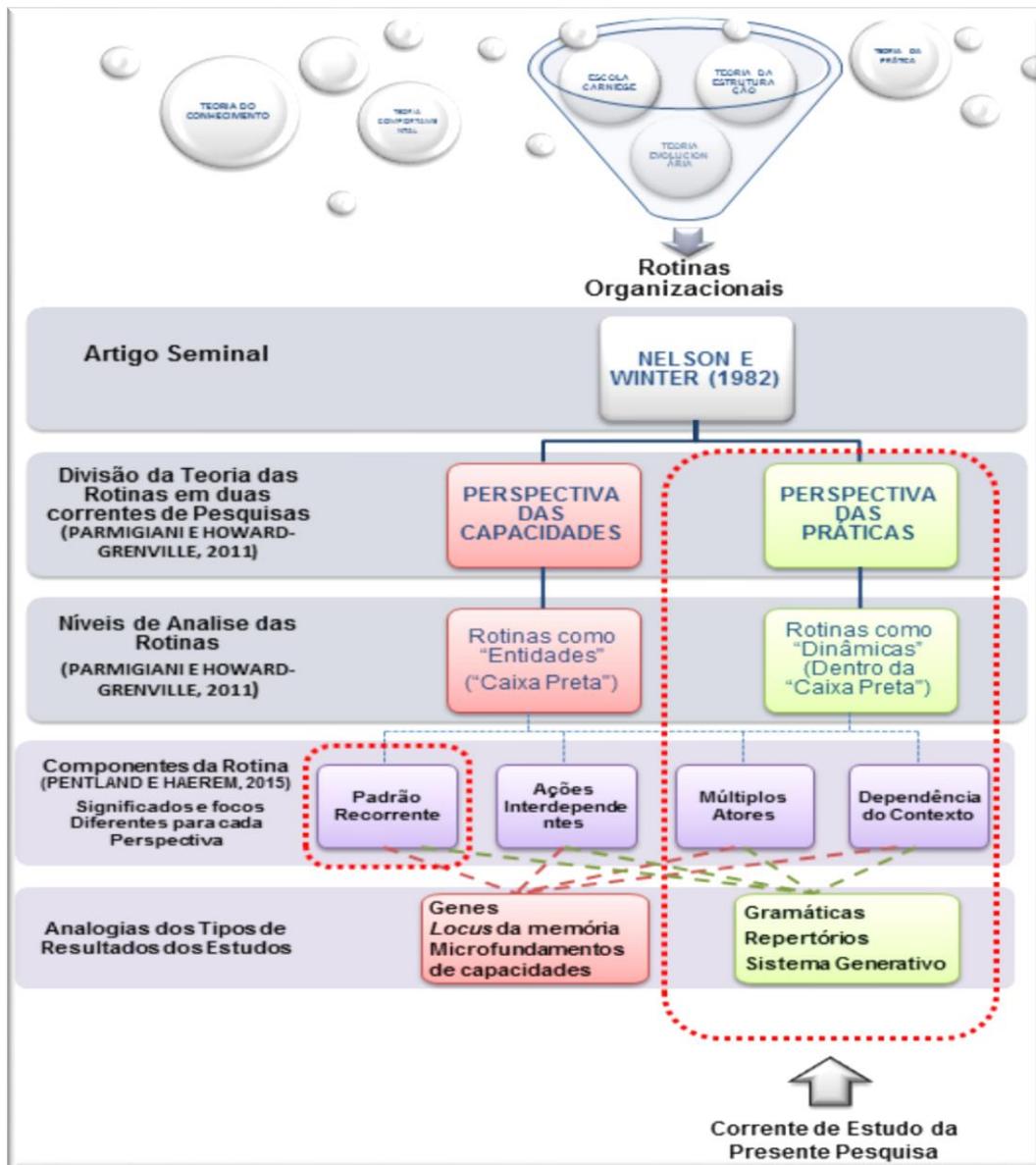


Figura 3 – Síntese dos enfoques das RO e o posicionamento do presente estudo  
 Fonte: elaborada pela autora

Percebe-se, na Figura 3, que as RO emergiram a partir da influência de diversas correntes teóricas, como a teoria comportamental, a teoria do conhecimento, a teoria da firma, dentre outras (FELIN & FOSS, 2009; PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011; MILAGRES, 2011; HANSEN & VOGEL, 2011). Surgiram, inclusive, de diferentes ciências, principalmente da Economia, fornecendo base para a perspectiva das capacidades (NELSON & WINTER, 1982; PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011), e da Sociologia, com a sua prática sociomaterial fornecendo base para a perspectiva das práticas sociais (GEHARDI, 2000; ORLIKOWSKI, 2002; FELDMAN &

ORLIKOWSKI, 2011; HANSEN & VOGEL, 2011; SANDBERG & TSOUKAS, 2011; NICOLINI, 2011; NICOLINI, 2013; LANNACCI & HATZARAS, 2012; BISPO, 2013a; 2013b), tema que será o fundamento teórico norteador da presente pesquisa.

A teoria evolucionária teve como origem o artigo seminal de Nelson & Winter (1982), que analisaram as empresas como organizações formadas por indivíduos, atores com racionalidade limitada para a tomada de decisões, que precisam adotar “regras” e “padrões de comportamento” para nortear suas ações e, por isso, as rotinas podem ser analisadas como uma entidade. Entretanto, a teoria evolucionária não incluiu nos seus debates o papel da estrutura e da agência, o que acarretou diversas críticas por não abordar nos seus debates questões sobre as práticas sociais no contexto organizacional. Apesar dessa limitação, desde o seu nascedouro, as pesquisas sobre as rotinas vêm consolidando o seu papel relevante como unidade de análise organizacional na teoria das organizações (PENTLAND & FELDMAN, 2005).

Assim sendo, para buscar novos entendimentos de como as rotinas são (re)criadas a partir de dentro, germina então a corrente que deu início ao debate que analisa as ROs como fonte de mudança contínua (FELDMAN, 2000), a partir da perspectiva da prática. Nessa abordagem, as ROs são vistas como dinâmicas e analisadas de forma micro, com o que existe dentro da caixa-preta; com maior interesse em estudos para compreensão da dualidade inerente às rotinas. Portanto, é inserido no debate o papel da agência e da estrutura (FELDMAN, 2000; FELDMAN & PENTLAND, 2003; PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011), uma lacuna até então existente e apontada por pesquisadores diante dos estudos da perspectiva das capacidades.

Com isso, apresenta-se um cenário propício para o estabelecimento da perspectiva das práticas, que analisa as rotinas inseridas na ação (FELDMAN & PENTLAND, 2003; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011; PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011; TURNER & FERN, 2012), provendo as bases de “uma teoria das rotinas como práticas” (FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011). É importante ressaltar que uma grande parcela da literatura recente dessa perspectiva, analisa e caracteriza as rotinas como fonte da teoria social a partir de um sistema generativo constituído pelos aspectos ostensivos e performativos, (PENTLAND & RUETER, 1994; FELDMAN, 2000; PENTLAND &

FELDMAN, 2005; FELDMAN & PENTLAND, 2003, 2008; D'ADDERIO, 2008, 2011; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011; MILLER *et al.*, 2012), que sustentam a compreensão e interpretação desse fenômeno à luz do estruturalismo de Latour (1986), aplicando esse conceito na prática das rotinas.

Mas, segundo Wright (2016), essa linha de estudos pode limitar os “pesquisadores de examinar como os atores incorporados produzem e reproduzem a atividade da rotina em contextos organizacionais”, e, assim, cooperar com o lento desenvolvimento do conhecimento dos padrões de ação que sustentam e constituem as rotinas (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013; WRIGHT, 2016). Apesar dessa crítica à dinâmica estruturalista das rotinas organizacionais na perspectiva da prática, é inegável que a mesma produziu uma visão significativa das rotinas como fenômeno organizacional na Teoria das Organizações (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013; FELDMAN *et al.*, 2016; WRIGHT, 2016).

Entretanto, ao reconhecer que a “dinâmica central da rotina é a natureza generativa dos fenômenos sociais” (FELDMAN *et al.*, 2016), apreende-se que o contexto social exerce uma influência significativa na (re)criação das rotinas por meio das práticas sociomateriais (GEHARDI, 2000; ORLIKOWSKI, 2002; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011; HANSEN & VOGEL, 2011; SANDBERG & TSOUKAS, 2011; NICOLINI, 2011; LANNACCI & HATZARAS, 2012; BISPO, 2013b). Apresenta-se, então, um panorama que provê o embasamento para a emergência da “epistemologia da prática” em estudos organizacionais (COOK & BROWN, 1999; SANTOS & SILVEIRA, 2015), que (re)direciona o foco, gerando, assim, uma linha de pesquisa para o entendimento do que realmente é feito, dito, pensado, sentido, significado, negociado e compartilhado coletivamente, em tempo real, no desenvolver das atividades organizacionais (SANTOS & SILVEIRA, 2015).

Portanto, o mundo social e a materialidade podem ser objeto de estudo, suscitando, assim, a sociologia da prática (GHERARDI, 2000; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011; SANDBERG & TSOUKAS, 2011; NICOLINI, 2011; BISPO, 2013b), uma vez que o “ambiente social é o espaço onde ocorrem processos de aprendizagem e geração do conhecimento” (BISPO, 2013a), que podem proporcionar a manutenção, a transformação e o descarte das rotinas e dos seus padrões de ação nas organizações, a partir de uma perspectiva da prática social.

Nesse contexto, a epistemologia da prática (COOK & BROWN, 1999; NICOLINI *et al.*, 2003; AZEVEDO, 2013) pode contribuir para o debate da RO na literatura acadêmica; já que ela busca compreender “como as coisas acontecem nas organizações” (SANTOS & SILVEIRA, 2015), abordando a prática como dinâmica, concreta e relacional; pois, nessa perspectiva, tem-se o entendimento de que “há mais trabalho epistêmico sendo feito naquilo que ‘sabemos fazer’ do que se pode ‘prestar contas’ apenas em termos do conhecimento que possuímos” (COOK & BROWN, 1999). Relaciona-se, portanto, o conhecimento com o saber prático, pois o saber é parte da ação (BISPO, 2013b). Esse posicionamento permite modelar as organizações de forma mais abstrata a partir do seu cotidiano (SANTOS & SILVEIRA, 2015).

Nesse enfoque, a ação humana se situa em um conjunto específico de circunstâncias, possibilitando aos indivíduos executar as rotinas em um sistema generativo, ou seja, “as rotinas são mutuamente constituídas pela situação da performance e o padrão abstrato da rotina” (BERTELS *et al.*, 2016). Logo, leva-se em consideração a visão das ações humanas como sendo um “esforço” repleto de intenções, motivações e entendimentos diversos compartilhados, que são constituídos a partir da vida social nas organizações (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013). A prática, então, mostra-se como um sistema generativo das rotinas num constante processo de *organizing* (FELDMAN & PENTLAND, 2003; PENTLAND & HAEREM, 2015), que pode esclarecer o entendimento de como as rotinas e seus padrões de ação são (re)criados em um determinado contexto.

Pode-se inferir que existem desafios e lacunas em pesquisas sobre as rotinas organizacionais na perspectiva da prática, esta que ainda possui um vasto campo na literatura acadêmica para debates sobre o papel e as relações existentes entre os sujeitos, os elementos não humanos e o contexto social organizacional para o entendimento da RO por meio das práticas sociais. Por isso, o presente estudo busca o entendimento de como as pessoas fazem para (re)criar os padrões de ação em ambiente altamente regulamentado, levando em consideração a estrutura e a agência nesse processo.

A rotina a ser pesquisada é a execução do “Planejamento Estratégico” em uma Instituição Educacional, ou seja, o estudo concentra-se em analisar uma rotina dinâmica que tem como característica central a sua adaptação diante da mudança do contexto do seu ambiente. Essa rotina é nomeada nesta pesquisa como “rotina adaptativa”. A isto se deve a escolha dessa perspectiva, por se tratar de um estudo que considera as rotinas como “práticas sociais” (ORLIKOWSKI, 2002; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011; HANSEN & VOGEL, 2011; SANDBERG & TSOUKAS, 2011; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013). Logo, os estudos baseados em prática podem possibilitar a interpretação desse fenômeno na organização, pois o objeto de pesquisa da prática é o *organizing* e não a organização *per se* (NICOLINI, 2013; LATOUR, 2013; BISPO, 2015).

No entanto, essa abordagem apresenta dificuldades claras, já que a prática constitui o fundo não falado e quase notável da vida cotidiana (NICOLINI, 2009), que vem exigindo dos pesquisadores um conhecimento fundamentado nas práticas sociais e o entendimento de um conjunto de elementos que venha colaborar com “os esforços de colocar o trabalho novamente no foco das análises organizacionais” (SANTOS & SILVEIRA, 2015), e nortear a pesquisa seguindo determinados pressupostos ontológicos, epistemológicos, metodológicos, filosóficos (NICOLINI *et al.*, 2003; BISPO, 2013b; 2015; SANTOS & SILVEIRA, 2015) e sociológicos (GHERARDI, 2006; BISPO, 2013a), sob a égide da virada da prática. Assim sendo, para descortinar esses aspectos, segue o desenvolvimento de estudos baseados em práticas e os conceitos e enfoques-chaves que envolvem as práticas sociais, inclusive nas organizações.

### 3

## **Estudos baseados em prática: história, conceitos, enfoques e sua aplicação às rotinas organizacionais**

Este capítulo trata dos estudos baseados em prática e suas principais definições e correntes na literatura acadêmica da teoria das organizações, levando em consideração a agência e a estrutura distribuídas entre os elementos humanos e não humanos num determinado contexto social. A princípio serão discutidas a origem e a complexidade das práticas sociais e sua aplicação empírica, para, posteriormente, apresentar suas relações com as rotinas organizacionais. Após a apresentação dos conceitos norteadores relacionando a prática com as rotinas organizacionais, serão desenvolvidos os aspectos do desafio paradigmático que envolve os estudos da prática, além dos fundamentos que envolvem o modelo de estrutura construtivista de Orlikowski (2000), que irá fornecer a base para uma parte do modelo proposto pela presente pesquisa.

### **3.1.**

#### **Evolução histórica dos estudos baseados em prática**

O termo prática vem ganhando notoriedade no debate da literatura acadêmica na teoria organizacional (NICOLINI, 2009; AZEVEDO, 2013; ANTONACOPOULOU, 2015; BISPO, 2015; SANTOS & SILVEIRA, 2015), pois diversos e distintos fenômenos têm sido reexaminados por meio dessa lente (ORLIKOWSKI, 2000; AZEVEDO, 2013; SANTOS & SILVEIRA, 2015) como conhecimento e aprendizagem (GHERARDI, 2000; GHERARDI & NICOLINI, 2001; ORLIKOWSKI, 2002; NICOLINI *et al.*, 2003; STRATI, 2007; GHERARDI *et al.*, 2007; GHERARDI, 2009a; BISPO, 2013; AZEVEDO, 2013; BISPO & SANTOS, 2014), tecnologia (ORLIKOWSKI, 2000), estratégia (WHITTINGTON, 1996, 2006); marketing (WARDE, 2005), racionalidade prática (SANDBERG & TSOUKAS, 2011), reflexões teóricas e teórico-metodológicas (PENTLAND & RUETER, 1994; LYNCH & BOGEN, 1994; ORR, 1996; SUCHMAN, 1987; HEATH & LUFF, 2000; WHALEN *et al.*, 2002;

SAMRA-FREDERICKS, 2003; BROWN, 2004; LINSTEAD, 2006; HEATH & LUFF, 2007; SAMRA-FREDERICKS & BARGIELA-CHIAPPINI, 2008; NICOLINI, 2009; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011; GHERARDI, 2012; BISPO, 2015; ANTONACOPOULOU, 2015; SANTOS & SILVEIRA, 2015), rotinas organizacionais (SANDBERG, 2000; SANDBERG & DALL'ALBA, 2006, 2009; SANDBERG & TARGAMA, 2007; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), dentre outros.

Estudos baseados em prática auxiliam acessar e entender a ação, a agência e os agentes (NICOLINI, 2013); entretanto, não existe uma teoria unificada da prática (SCHATZKI, 2001; NICOLINI, 2013) e, sim, diferenças observáveis em como a relação entre conhecimento, prática e a organização tem sido abordada por distintas tradições de pensamentos (NICOLINI, 2011; SANTOS & SILVEIRA, 2015), que possuem procedimentos teórico-metodológicos específicos para atender a variedade de objetivos propostos pelos pesquisadores nos seus estudos.

Apesar dessa pluralidade metodológica complexa, o foco em estudos que visam analisar a vida social nas organizações não é algo relativamente novo (BISPO, 2013a, 2013b). Segundo Bispo (2013a, p. 138), desde a década de 1950 “Garfinkel já iniciava suas reflexões e pesquisas acerca de como uma coletividade se constituía e perpetuava a partir das suas práticas”.

O conceito de prática recebeu diversas contribuições de distintas correntes teóricas, como apresentado mais adiante na Figura 4, mas Gherardi (2006) aponta e enfatiza a relevância da influência da tradição sociológica com os trabalhos de Bourdieu (1977) e suas concepções teóricas sobre capital simbólico, campo e *habitus*; Giddens (1984) e a sua teoria de estruturação, que preconiza a relação estrutura-agência; e, Garfinkel (2006) com a sua abordagem teórico-metodológica denominada de etnometodologia, corrente que predomina nos estudos sobre as práticas sociais (MIETTINEN *et al.*, 2009; TEIXEIRA *et al.*, 2011).

A teoria da prática de Bourdieu (1990) é a representação de um quadro de referência formado pelos *habitus* e seus componentes circunscritos, “princípio gerador de improvisações reguladas [...] que reativa o sentido objetivado nas instituições”, e, pelo campo e as suas determinações a luz da investigação empírica<sup>2</sup>, para analisar e conhecer as estruturas, tanto como estruturante do campo, quanto são determinadas pelas suas relações, ou seja, como são estruturadas. O autor mostra em seus estudos que a prática possui “uma lógica que não é a lógica dos lógicos” (SANDBERG & TSOUKAS, 2011; BOURDIEU, 1990), uma vez que as ações, reações e interações são os fundamentos das relações em tudo o que os agentes fazem e que produzem sentido, mediados pelo conceito de *habitus* advindo da relação entre os atores e as estruturas objetivas sociais (BOURDIEU, 1990; NICOLINI, 2011; BISPO, 2013b).

Para Giddens<sup>3</sup> (1984), as estruturas sociais têm disposição de intervir em determinados aspectos da vida do ator social, ator esse mais consciente, e, ao mesmo tempo, agente mais autônomo para a ação do que o agente da teoria da prática de Bourdieu (1990), que, conseqüentemente, tem um papel mais ativo na constituição da sociedade. A teoria da estruturação de Giddens (1984) envolve temas relacionados com a natureza da ação humana, a forma como a interação deve ser avaliada e sua relação com as instituições, bem como a apreensão das implicações práticas da análise social direcionadas a um processo contínuo de construção simbólica do saber na prática.

Complementando essa questão, Orlikowski (2002) mostra que os indivíduos possuem a capacidade de construir o conhecimento “dentro das rotinas da vida social”, e esse processo é inseparável da agência humana, sendo que agência é a capacidade inerente aos seres humanos de poder “escolher fazer o contrário” (GIDDENS, 1984). Nesse contexto, o conhecimento é tido como tácito e dinâmico (BISPO & GODOY, 2012), pois o saber na prática é constantemente consolidado e (re)constituído pelas práticas cotidianas dos atores, inseridas no “aqui” e “inscritas em cérebros humanos, corpos ou comunidades”

---

<sup>2</sup> O autor utiliza-se das metodologias da fenomenologia e etnografia como técnica de pesquisa para o desenvolvimento da sua teoria, um aspecto importante é que o agente possui uma autonomia limitada pelo seu campo (Bourdieu, 1990).

<sup>3</sup> O autor pautou, basicamente, os seus estudos nos métodos da fenomenologia e o interacionismo simbólico, a teoria dos jogos de linguagem, as ideias teatrais, bem como os teóricos da sociologia clássica (Giddens, 1984).

(ORLIKOWSKI, 2002), numa prática social contínua e fluida. Nessa teoria, as “práticas [...] são o resultado de um processo de recursividade espaço-temporal, na qual cria uma dependência entre a prática e ação de praticar” (BISPO, 2013b, p. 17), que sustentam o conceito de “reflexividade” da relação entre estrutura-agência, sendo que nessa abordagem as práticas são apreendidas como “procedimentos, métodos ou técnicas” (BISPO, 2013b), que são aplicadas no seu contexto pelos agentes sociais (GHERARDI, 2006).

Por fim, a etnometodologia de Garfinkel (2006), que tinha a finalidade de entender a “produção e reprodução social por meio das práticas cotidianas dos atores”. O autor afirma que as “interações geram um processo de negociação do fazer coletivo que cria, em torno das práticas do dia a dia, a identidade coletiva de um grupo” (BISPO, 2013b). Dessa forma, as práticas podem ser consideradas como “realizações contingentes em que todo o ambiente deve ser entendido como auto organizador no que diz respeito ao seu reconhecimento e ordem social” (BISPO, 2013b).

Assim sendo, a partir da década de 1990, novos enfoques contemporâneos foram direcionados aos estudos baseados em prática (EBP), que ampliaram o escopo de abordagem das práticas, incluindo nessas atividades aspectos humanos e não humanos, como máquinas e objetos de investigação científica que estão interligados e não podem ser analisados separados do aspecto humano (SCHATZKI, 2001; BISPO 2013a). Apesar da diversidade e polissemia do campo das práticas (GHERARDI, 2000; BISPO, 2013a; NICOLINI, 2011; AZEVEDO, 2013), os conceitos são unidos na crença de que fenômenos como o “conhecimento, o significado, a atividade humana, a ciência, o poder, a linguagem, as instituições sociais e a transformação histórica ocorrem internamente” e são considerados aspectos ou componentes do campo das práticas sociais (SCHATZKI, 2001). Dessa forma, a arena das práticas é o nexos incondicional de atividades e práticas humanas interconectadas.

A abordagem da prática, então, pode ser delimitada como todas as análises que envolvam dois aspectos, primordialmente, sendo que o primeiro se refere ao desenvolvimento do campo das práticas ou algum subdomínio como, por exemplo, a ciência. A segunda se refere ao campo das práticas como local para estudar a natureza e a transformação de um determinado fenômeno na complexidade do corpus de atividade de uma determinada sociedade. Mas é

*mister* ressaltar que ingressar em estudos baseados em prática exige mais do que olhar para a prática como sendo meramente aquilo que os atores fazem, ou tentar observar as organizações mais de perto, de forma micro; é ir além, modificar, fundamentalmente, as lentes, ou o modo, por meio das quais se olha e analisa o cotidiano das atividades organizacionais (SANTOS & SILVEIRA, 2015), e, conseqüentemente das suas ROs.

A promulgação da prática atingiu seu ápice no final do século XX, com a disseminação do movimento sob a égide da “virada da prática” ou “retorno da prática”, ou seja, o termo da “*practice turn*” de Schatzki (2001; CORRADI *et al.*, 2008; BISPO, 2015; SANTOS & SILVEIRA, 2015) e o termo do “*re-turn to practice*” de Miettinen *et al.* (2009), sendo que ambos representam um olhar renovado sobre o EBP. A Figura 4 ilustra a construção desse processo histórico de estudos e teorias que colaboraram com a ampliação do escopo de abordagem da prática (GHERARDI, 2012). Os “Jogos de linguagem de Winttgeinstein” e a “Teoria da prática de Bourdieu” foram incorporados ao esquema devido às suas respectivas contribuições relevantes ao campo de debates da prática na literatura acadêmica.

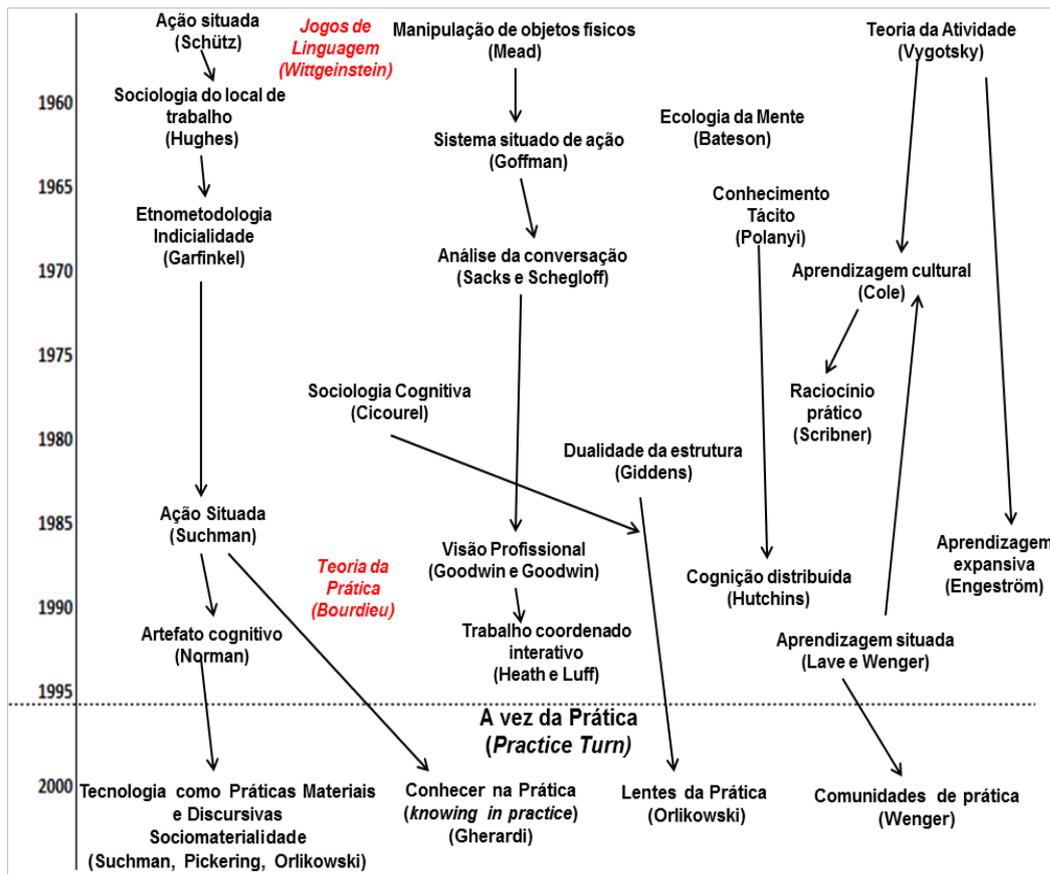


Figura 4 – Evolução Histórica das Teorias das Práticas

Fonte: adaptada de Gherardi, 2012, p. 201.

A figura mostra que os estudos baseados em prática tiveram também influência de outros pensadores contemporâneos – sendo que os principais foram citados na imagem acima –, mas também tiveram impactos da fenomenologia, do interacionismo simbólico e por determinados elementos marxistas na relação entre a prática e o conhecimento (BISPO, 2013b). Esses temas paradigmáticos e teórico-metodológicos serão abordados no próximo item. Entretanto, nas organizações, o enfoque da prática é recente e se estabelece no paradigma interpretativista, em que as práticas são o resultado de um processo de construção de significações coletivas por meio do *organizing* distribuído (SANDBERG & TARGAMA, 2007; SANDBERG & DALL'ALBA, 2009; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013).

Bispo (2013a) apresenta que em 2000 sobreveio uma edição especial do *Journal Organization*, que foi editado por Silvia Gherardi com a finalidade de congregiar e promover um *corpus* de *papers*, com abordagens distintas (vide Quadro 5), que foram apresentados no encontro da *Academy of Management* em 1998. Essa iniciativa juntamente com outras ações, como, por exemplo, o encontro do *European Group for Organizational Studies* (EGOS) em 2005 e 2007, e a publicação do livro “*Knowing in organizations: a practice-based approach*”, editado por Davide Nicolini, Silvia Gherardi e Dvora Yanow em 2003, consolidaram alguns autores pertencentes ao grupo de estudiosos de EBP (BISPO & MELLO, 2012). Segue, no Quadro 4, a relação dos artigos publicados no *Journal Organization*.

Quadro 4 – Artigos de EBP publicados no *Journal Organization*

ARTIGO	AUTOR (ES)	RESUMO
Teorização baseada em prática sobre aprendizagem e conhecimento em organizações	Silvia Gherardi	A autora defende que o conhecimento é algo que não está na mente das pessoas, mas é uma construção coletiva, produzida, reproduzida e modificada por meio das práticas.
Comunidades de práticas e sistemas de aprendizagem social	Etienne Wenger	O artigo apresenta a importância de as organizações entenderem a aprendizagem como um sistema social na organização e também em uma indústria (segmento econômico) para obterem sucesso.
Considerando a aprendizagem organizacional: uma visão "cultural"	Dvora Yanow	A autora afirma em seu artigo que a aprendizagem nas organizações pode ser mais bem compreendida a partir de uma visão cultural, o que facilita a compreensão do fenômeno enquanto uma construção coletiva.
Comentários sobre Wenger e Yanow. Conhecimento na prática: uma “flor delicada” no campo de aprendizagem organizacional	Alessia Contu, Hugh Willmott	O texto discute a importância da abordagem utilizada por Wenger e Yanow em seus trabalhos para os estudos sobre aprendizagem nas organizações a partir de uma abordagem interpretativa e situada do fenômeno.
Processos de <i>Organizing</i> em redes de atividades complexas	Frank Blackler, Norman Crump e Seonaidh McDonald	O artigo analisa a prática como atividade em uma rede de atividades sistêmicas em uma empresa de alta tecnologia.
Teoria de atividade e construção social do conhecimento: uma história de quatro árbitros	Yrjo Engeström	O autor utiliza a teoria da atividade, que é uma abordagem da psicologia, como uma perspectiva cultural da cognição e da linguagem para discutir seu potencial para compreender a construção social do conhecimento.

Alinhamento do <i>Organizing</i> : um caso de construção de pontes	Lucy Suchman	A autora apresenta como a combinação de elementos humanos e não humanos influenciou o trabalho de um grupo de engenheiros na construção de uma ponte.
Transferir é transformar: a circulação do conhecimento de segurança	Silvia Gherardi, Davide Nicolini	O artigo reporta a pesquisa realizada na construção civil no norte da Itália e aponta a ideia de segurança como uma prática.
Comentários sobre Suchman, e Gherardi e Nicolini: conhecimento como deslocamento	John Law	O autor faz uma discussão acerca das contribuições que os artigos de Suchman e de Gherardi e Nicolini trazem para entender como a teoria ator-rede possibilita a compreensão da condição social da aprendizagem e do conhecimento.
A organização que aprende: ter mudado significa para um fim inalterado	Helen Armstrong	A autora faz uma crítica sobre pensar a aprendizagem organizacional como um discurso para a exploração do trabalho sob o argumento da necessidade de uma ação coletiva para alcançar o sucesso organizacional.
Conhecimento “especializado” ou experiência do know-how?	Emma Bell	A autora faz uma resenha do livro <i>Doing a Qualitative Research: a Practical Handbook</i> , de David Silverman, e defende a pesquisa qualitativa para os estudos em aprendizagem.

Fonte: adaptado de Bispo, 2013a, p. 140-141

O Quadro 4 é o reflexo da heterogeneidade dos temas que são abordados no EBP, devido à sua capacidade de acolher autores e estudos que “comungam uma ontologia construcionista de organização em que a prática é a unidade de análise de construção epistemológica”, mas é notória a preocupação dos autores com os fenômenos que envolvem conhecimento/aprendizagem e *organizing*. Ainda, percebe-se que o termo “prática” é aplicado como se fosse um “guarda-chuva”, sendo inserido sobre ele uma diversidade de conceitos e significações (BISPO, 2013a), corroborando, assim, com a diversidade de correntes e enfoques que envolvem a aplicação das práticas sociais nos estudos acadêmicos.

Para o entendimento dessa diversidade, seguem os enfoques e conceitos que envolvem a questão das práticas nas organizações e que contribuem para que a prática seja vista como um “guarda-chuva”, devido à heterogeneidade dos seus trabalhos.

### 3.2.

#### Enfoques e conceitos que envolvem as práticas

Para dar-se início às definições que envolvem os conceitos no EBP, Corradi *et al.* (2009) apresentam as semelhanças e diferenças existentes nas práticas que se dividem, basicamente, em duas linhas distintas (vide Quadro 6): **(i)** como um “objeto empírico”: em que os princípios conceituais (ponto de vista da prática, aprendizagem baseada na prática ou aprendizagem baseada no trabalho) e os campos de pesquisa (comunidade de prática, prática “como o que as pessoas fazem”, estratégia como prática ou ciência como prática) sublinham a existência de um objeto empírico específico, e; **(ii)** como “uma maneira de ver”: os termos conceituais (conhecimento na prática, lente da prática e pesquisa orientada na prática, e perspectiva baseada na prática, seja de forma implícita ou explícita), a metáfora da visão (prática como forma de ver um contexto e, conseqüentemente, uma epistemologia).

Os autores distinguem as principais abordagens baseadas em prática, que foram concebidas por “diferentes rótulos conceituais compartilhados por autores e utilizados nos estudos” (AZEVEDO, 2013). Cada abordagem foi representada pelos seus autores fundadores e pelos conceitos e ideias norteadoras para se estudar as práticas. Diante do exposto, pode-se perceber que, dependendo do tipo de linha adotada para as práticas pelos pesquisadores, os seus enfoques podem influenciar os seus conceitos e estes podem assumir significados distintos.

Quadro 5 – Uma cronologia dos principais enfoques nos estudos baseados em prática

Tipo de Enfoque	Termos / Rótulos	Quem Introduziu na Prática	Definição
Objeto Empírico	Comunidades de prática ou Prática de uma comunidade	Lave & Wenger (1991) Gherardi <i>et al.</i> (1998)	Comunidade de prática como um “conjunto de relações entre pessoas, atividades e mundo, ao longo do tempo e em relação com outras comunidades de prática tangenciais e sobrepostas” (Lave & Wenger, 1991, p. 98). "Nossa ênfase é, portanto, sobre o termo “prática” [...] do que sobre a “comunidade”: o conhecimento, a atividade e as relações sociais estão estreitamente interligados e, em certo sentido, a atividade comum fornece o meio e o recurso tanto para o reflexivo Ato linguístico de gerar um "senso de comunidade", e os inevitáveis conflitos e lutas de poder entre aqueles que conhecem e os que não o fazem" (Gherardi <i>et al.</i> , 1998, p. 278).
Objeto Empírico	Ponto de vista baseado na prática	Brown & Duguid (1991)	“Do ponto de vista baseado na prática, vemos o aprendizado como a ponte entre trabalhar e inovar” (Brown & Duguid, 1991, p. 41). “Para nossos propósitos, então, pretendemos que o termo "prática" se refira às atividades coordenadas de indivíduos e grupos ao fazer seu “trabalho real”, pois é informado por um determinado contexto organizacional ou grupal. Nesse sentido, desejamos distinguir a prática do comportamento e da ação. Por “prática”, nos referimos a ação informada pelo significado extraído de um contexto particular de grupo” (Cook & Brown, 1999, p. 390).
Objeto Empírico	Aprendizagem baseado no trabalho e aprendizagem baseada na prática	Raelin (1997, 2007)	“Esta abordagem reconhece que os praticantes, a fim de serem proficientes, precisam preencher a lacuna entre conhecimento explícito e tácito e entre teoria e prática. A aprendizagem baseada no trabalho subscreve uma forma de saber que é dependente do contexto. Os praticantes usam teorias para enquadrar sua compreensão do contexto, mas simultaneamente incorporam uma consciência dos processos sociais em que a atividade organizacional está incorporada” (Raelin, 1997, p. 572).
Objeto Empírico	Prática "como o que as pessoas fazem"	Pickering (1990) Whittington (1996)	“Procurei uma compreensão da ciência-como-prática, da ciência como forma de estar, continuar, dar sentido e descobrir o mundo” (Pickering, 1990, p. 685). “A perspectiva prática está preocupada com a atividade gerencial, como os gerentes fazem a estratégia” (Whittington, 1996, p. 732).

Tipo de Enfoque	Termos / Rótulos	Quem Introduziu na Prática	Definição
Objeto Empírico	Ciência-como-prática ( <i>Science-as-practice</i> )	Pickering, (1992)	Pickering (1992) propôs a ideia de "prática científica como esquema de referência". A oposição entre "ciência como conhecimento" e "ciência como prática" foi efetivamente discutida em seu livro <i>Ciência como Prática e Cultura</i> . Pickering centrou sua análise na prática científica - o que os cientistas realmente fazem. A "dimensão prática" como a chave para estudar "o que os cientistas fazem" ligou-se ao corpo de estudos interessados na dimensão social "macro" do mundo da ciência e dos laboratórios científicos: mais notavelmente os estudos etnográficos de Latour e Woolgar (1979). Os estudos etnodemodológicos de Garfinkel, Lynch e Livingston (1983), as análises pragmáticas e simbólicas interacionistas da ciência (Fujimura <i>et al.</i> , 1987), e a abordagem ator-rede (Latour, 1984, 1987; Callon, 1980).
Metáfora da Visão	Lente da prática e pesquisa orientada pela prática.	Orlikowski (2000)	“Uma lente da prática para examinar como as pessoas, à medida que interagem com uma tecnologia em suas práticas em curso, implementam estruturas que moldam seu uso emergente e situado dessa tecnologia. Ver o uso da tecnologia como um processo de promulgação permite uma compreensão mais profunda do papel constitutivo das práticas sociais no uso contínuo e na mudança de tecnologias no local de trabalho” (Orlikowski, 2000, p. 404).
Metáfora da Visão	Conhecimento-na-prática ( <i>Knowing-in-practice</i> )	Gherardi (2000) Orlikowski (2002)	“A prática é a figura do discurso que permite que os processos de saber no trabalho e na organização sejam articulados como processos históricos, materiais e indeterminados” (Gherardi, 2000, p. 220-21). “Uma perspectiva sobre conhecimento na prática que destaca o papel essencial da ação humana em saber como fazer as coisas em um trabalho organizacional complexo. A perspectiva sugere que o conhecimento não é uma capacidade incorporada estática, ou uma disposição estável de atores, mas sim uma realização social contínua, constituída e reconstituída como ator compromete o mundo na prática” (Orlikowski, 2002, p. 249).
Metáfora da Visão	Perspectiva baseada na prática	Sole & Edmondson (2002)	“Uma perspectiva baseada na prática enfatiza a natureza coletiva, situada e provisória do conhecimento, em contraste com uma visão racional-cognitiva do conhecimento. Prática envolve o fazer com aplicação consciente de elementos tanto explícitos (linguagem, ferramentas, conceitos, funções, procedimentos) quanto tácitos (regras básicas, capacidades incorporadas, visões de mundo compartilhadas). Central para a perspectiva prática é o reconhecimento dos contextos sociais, históricos e estruturais em que as ações ocorrem. Os elementos contextuais são assim vistos para moldar como os indivíduos aprendem e como eles adquirem conhecimento e competência” (Sole & Edmondson, 2002, p. 18).

Tipo de Enfoque	Termos / Rótulos	Quem Introduziu na Prática	Definição
Metáfora da Visão	Abordagem baseada na prática	Carlile (2002)	“Em uma abordagem de pesquisa baseada na prática, é crucial poder observar o que as pessoas fazem, o que é o seu trabalho e o esforço que leva ao problema para resolver suas respectivas combinações de objetos e fins” (Carlile, 2002, p. 447).
Objeto Empírico	Estratégia como prática ( <i>Strategy-as-practice</i> )	Whittington (1996) Jarzabkowski (2004) Samra-Fredericks (2005) Balogun <i>et al.</i> (2003) Chia & Holt (2006)	O fluxo de atividades estratégicas representa sistemas complexos e compostos de <i>habitus</i> , artefatos e formas de ação socialmente definidas. Nesta visão, as práticas são definidas como "a infraestrutura através da qual a micro estratégia e a estratégia ocorrem, gerando um fluxo contínuo de atividades estratégicas que é prática" (Jarzabkowski, 2003, p. 24). A “perspectiva prática” (Jarzabkowski <i>et al.</i> , 2007) procura identificar as atividades estratégicas reiteradas no tempo pelos diversos atores que interagem em um contexto organizacional. E atores
Metáfora da Visão	Prática como metodologia	Fox (2006) Marshall & Rollinson (2004) Yanow (2006) Petit & Huault (2008)	“As práticas são quase sempre mais interessantes e variadas do que as teorias que tentam explicá-las” (Fox, 2006, p. 442). “É necessário ultrapassar os limites das abordagens baseadas na prática para o conhecimento e interrogar uma série de outras contas que são mais explícitas no tratamento do poder e do conhecimento” (Marshall & Rollinson, 2004, p. 74).

Fonte: tradução e adaptação de Corradi *et al.*, 2010, p. 269; Corradi *et al.*, 2008

O Quadro 5 expõe que na linha da prática como um “objeto de pesquisa”, os conceitos remetem às práticas como um processo interno, ou seja, como o local em que os pesquisadores estudam as atividades dos praticantes. Já na linha da prática como “metáfora da visão”, os conceitos remetem às práticas como uma lente para entendimento da situação do raciocínio prático e a natureza contingente da racionalidade organizacional. Ainda na “metáfora da visão”, percebe-se que existe uma preocupação significativa com a natureza empírica de suas pesquisas, já que os autores conduzem estudos de caso de ações em contextos sociais distintos e particulares.

Vale ressaltar que os termos que abrigam os conceitos que envolvem a questão da prática vão desde um conceito específico, como “comunidades de prática”, até ideias mais amplas como “ponto de vista”, “perspectiva”, “abordagem” e “lente”, passando por noções menos abrangentes como “conhecimento-na-prática” (AZEVEDO, 2013). Com isso, percebe-se que a palavra prática pode ser aplicada com concepções diferentes, conforme mostra o quadro, que possui o mesmo termo prática pertencendo a um determinado grupo com significados distintos. Dessa forma, o conceito de prática pode não ser claro, pois pode significar uma infinidade de coisas como rotina, norma, o que realmente as pessoas fazem, episódios, estar mais perto da realidade e ser mais prático (AZEVEDO, 2013; SANTOS & SILVEIRA, 2015). Apesar das suas diferenças, todas essas significações remetem à aproximação dos pesquisadores com seus objetos de pesquisas.

Devido à sua natureza heterogênea advinda de diversas correntes teóricas e metodológicas (GHERARDI, 2009A; SANTOS & SILVEIRA, 2015), o Quadro 6 é o reflexo da polissemia existente no campo da prática, pois percebe-se que um mesmo termo é aplicado em contextos distintos, sendo que esse ponto pode ofuscar a essência do entendimento de determinados aspectos inerentes à prática, como as relações de poder, aspecto esse intrínseco ao contexto da vida social (GHERARDI, 2009a). Esse ponto pode ser visto como uma limitação ao EBP, quando os pesquisadores perdem o foco dos elementos constituintes da prática, podem gerar a perda do senso crítico dos conceitos que envolvem as práticas sociais e, assim, não atingirem o cerne das relações entre estrutura, agência e o agente, pois o resultado remeterá a uma visão simplista do fenômeno das práticas nas organizações (SANTOS & SILVEIRA, 2015).

Dessa forma, os estudos sobre as práticas sociais exigem dos pesquisadores atenção especial aos detalhes, para analisar, descrever e/ou explicar eventos densamente observados, já que esse processo, como até agora apresentado, é complexo devido a necessidade do pesquisador se posicionar em termos de enfoque/abordagem (ontológicos, epistemológicos), que irá envolver distintos conceitos sobre a prática e, dessa forma, irá influenciar na metodologia da pesquisa – que poderá ser, por exemplo, a triangulação de diversas técnicas de coleta de dados apropriadas a cada *design* de pesquisa, como o método da observação *in loco*, para alcançar as situações reais na ação, a entrevista, para apreensão das narrativas dos agentes, a pesquisa documental, para captação do histórico do contexto e o discurso das organizações, além de outras técnicas, que serão aprofundadas na metodologia do presente estudo, para apreensão da linguagem e processos de significações, com a finalidade de fornecer explicações empíricas densas para o fenômeno *per se*.

Além do exposto, para complementar esse cenário, no Quadro 6, a seguir, apresentam-se os conceitos centrais para os estudos baseados em prática.

Quadro 6 – Conceitos-chave nos estudos baseados em prática

CONCEITO	BREVE DESCRIÇÃO
<i>Learning</i>	Conceito relacionado a uma aprendizagem coletiva, ou seja, <i>learning</i> é um processo pelo qual os atores sociais tornam-se membros de um grupo (Gherardi, 2001; Gherardi & Nicolini, 2001). Portanto, no <i>learning</i> , mesmo quando estamos falando de uma pessoa, implica, necessariamente, em uma condição de grupo, seja na possibilidade de ingresso e efetivação como membro – no caso dos novatos – ou ainda, como uma forma negociada entre os membros de produzir, reproduzir ou modificar as práticas que identificam aquele grupo.
<i>Knowing</i>	A partir desse conceito, as práticas constituem-se, sustentam-se e modificam-se. O conceito de <i>knowing</i> é utilizado para evidenciar a dinâmica existente no conhecimento quando ele está associado à prática. O <i>knowing</i> como representação transmite a ideia de uma rede social tecida em torno de um domínio de conhecimento, ou seja, uma prática. Dessa forma, tomar contato com o <i>knowing</i> é tornar-se um <i>insider</i> numa comunidade de prática, assim o conhecimento é mediado pelas relações sociais e o <i>knowing</i> é parte de uma adequação a um hábito social (Gherardi, 2001).
<i>Organizing</i>	Conceito que estabelece a articulação entre sujeitos (indivíduo, coletividade, organização e instituição) e objetos, também denominados de artefatos, ambos em torno de uma prática (Czarniawska, 2008; Gherardi, 2006). O conceito significa o processo organizativo de uma coletividade representado por suas práticas que o possibilita ser identificado enquanto organização. O princípio do conceito de <i>organizing</i> é que aprender e organizar são fenômenos entrelaçados.

CONCEITO	BREVE DESCRIÇÃO
	Para Clegg <i>et al.</i> (2005), o conceito de <i>organizing</i> implica um movimento não racional permanente, o que faz com que uma organização não seja nunca definida racionalmente.
Estética	Conceito associado às faculdades sensoriais em que pessoas e estudiosos organizacionais produzem conhecimento não verbal. Para sua compreensão é preciso uma lógica baseada no visual, gestual e outras formas de criação de conhecimento com apelo, muitas vezes, intuitivo. Entretanto, a atenção do pesquisador para os sentidos humanos e para a criação de conhecimento passa, primeiramente, pela sua capacidade de perceber suas habilidades sensoriais para pesquisa.
Textura Organizacional	Conceito decorrente da conexão estabelecida entre os atores sociais na ação (as organizações se formam a partir das práticas coletivas dos atores) e o conjunto das práticas. A textura organizacional possibilita a criação de identidade para a organização.
Conhecimento sensível	Conceito sobre o que é percebido por meio dos sentidos, julgado por meio dos sentidos, produzido e reproduzido por meio dos sentidos. Reside no visual, no auditivo, no olfativo, no degustativo, no toque e no julgamento sensitivo-estético, gerando relações dialéticas com a ação e relações próximas com as emoções (Strati, 2007, p. 62).
<i>Taste-making</i>	Conceito referente a “um processo discursivo, emergente e coletivo que constantemente refina as práticas e que é feito pelas falas e dito pela ação do ‘fazer’ ” (Gherardi, 2009, p. 536). O <i>taste-making</i> é o processo pelo qual os membros de uma comunidade buscam aprimorar suas práticas por meio do <i>sensible knowledge</i> .
<i>Formativeness</i> (Formatividade)	A Formatividade de Wittgenstein (1953) pode ser definida como “forma de falar sobre o conhecimento em transição e para analisar as práticas, concentrando a atenção nos processos de conhecimento que são descobertos ao fazer e através do ato de fazer”. O termo teve origem na teoria da estética (Gherardi & Perrota, 2014, p. 135) e que tem sido usado na discussão de relacionamentos sociomateriais (Gherardi, 2016). O termo "formatividade" denota o processo pelo qual os fenômenos (por exemplo, um objeto ou uma obra de arte) adquirem forma nas práticas de trabalho. Ao mesmo tempo, a formatividade qualifica um processo de conhecimento específico realizado através do fazer enquanto ele inventa o “modo de fazer”. Dessa forma, Gherardi & Perrota (2015), para fundamentar esse conceito, apresentam a epistemologia da prática como epistemologia do tornar-se, para justificar o emaranhamento existente entre o conhecer e fazer.
<i>Agencement</i>	Palavra de origem francesa que é sinônimo de ‘arranjo’, ‘encaixe’, ou ‘fixação’, que tem a ideia de agência em sua raiz e que foi reintroduzida recentemente no vocabulário de ciências sociais por Callon <i>et al.</i> (2013 apud Gherardi, 2016), com o sentido de "em conexão com". “O conceito de <i>agencement</i> pode ser útil para um estudo baseado em prática, pois, ao estudar uma prática, o pesquisador pode empiricamente seguir e descrever o processo pelo qual humanos, artefatos, regras, tecnologias, conhecimento sensível, legitimidade e qualquer outro recurso de prática se tornam conectados, graças a um processo coletivo de conhecimento (Gherardi, 2012)”. “Ao mesmo tempo, qualquer prática única e situada está conectada a outras práticas, e é o próprio processo de <i>agencement</i> que torna as práticas agressivas” (Gherardi, 2016, p. 689).

Fonte: adaptado de Bispo, 2013b, p. 21; Gherardi & Perrota, 2014; Gherardi, 2016.

Ao estudar a prática na(s) organização(ões), tanto a “materialidade como o processo de construção importam, uma vez que múltiplas realidades podem ser decretadas através de diferentes espaçamentos, temporizações e atuações” (GHERARDI, 2016). Uma nova linha vem emergindo nos EBP, que visa analisar o processo de estabelecimento de conexões.

*Quando relacionamos a ideia de tornar-se com as práticas, podemos dizer que o que chamamos de “prática” é um movimento heurístico que des-territorializa e re-territorializa o desenrolar de um fluxo de prática. É dentro da prática que as conexões são estabelecidas e dissolvidas sem uma ordem pré-definida, e é o processo de *agencement* (em conexão com) que a cria. Essas conexões são aquelas do rizoma, que não tem começo ou fim, mas está sempre no meio, em movimento. Portanto, a passagem do substantivo “prática” para o verbo “praticando” implica não apenas um movimento em direção a uma visão de processo, mas especialmente uma passagem para a temporalidade e para a atividade de agência situada como a atividade de estabelecer conexões.*

A autora menciona que na prática, no seu desdobramento, nem os elementos humanos e nem os elementos não humanos têm prioridade. Dessa forma, o processo de *agencement* pode ser visto como processo de “engenharia heterogênea” ou como processo em conexão, e, com isso, pode-se inferir que todos os recursos e elementos necessários para praticar estão conectados numa relação sociomaterial. São vistos e analisados como imbricados uns com os outros, podendo proporcionar um entendimento ou interpretação de como ocorre esse processo, por meio da sociologia da interpretação (GHERARDI, 2016).

Gherardi (2016) indica a dificuldade de se mapear esses elementos para o entendimento (interpretação) da prática social, pois o(s) elemento(s) da ação se torna(m) um recurso somente dentro da interação social na prática, nos relacionamentos para fazer acontecer. É na prática social que os elementos heterogêneos são ligados a um processo aberto e contínuo e, dessa forma, analisar os elementos constituintes de uma prática de forma em conexão remete que existem diferenças entre analisar a influência de um elemento isolado no contexto da prática e analisar o mesmo elemento em conexão com outros. Nessa perspectiva, “em conexão com” pode fornecer novos significados que, quando colocados na prática, podem fornecer insights distintos sobre o mesmo fenômeno.

Quadro 7 – Teorias da prática inspiradas na sociologia da interpretação

AUTORES	COMPONENTES (ELEMENTOS)	PROCESSOS
Suchman (2000)  Saber como sociologia da interpretação	Rede de indivíduos, objetos, Artefatos e configurações Relacionamentos (humanos-para-humanos e humano-para-não-humano) Relações de poder desiguais entre múltiplos Stakeholders	Estabilização de heterogêneos Elementos humanos e não humanos Construção de ordens sociais
Gherardi (2006)  Textura da prática	Discursos e perspectivas pluralistas  Artefatos, praticantes, práticas, contexto e textura conectiva das práticas	Categorização  Destacando o proeminente  Produzindo textos (narração e Conversas) Codificação do Conhecimento Identificando identidades Contas das práticas
Nicolini (2007)  Práticas de trabalho	Atividades, identidades e Instrumentos Relacionamentos entre aqueles envolvidos	Redistribuição de trabalho e tarefas  Reconfiguração de identidades  Redistribuição de poder

Fonte: Gherardi, 2016, p. 686, tradução nossa.

Diante dessa complexidade, faz-se necessário que o pesquisador domine os conceitos que envolvem as práticas sociais e as suas potencialidades na pesquisa empírica, para a geração de dados que venham auxiliar a apreensão de narrativas e ações que capturem a “materialidade, as paixões, as crenças e as práticas de atração e engajamento nesses processos complexos de *agencements*, que estão subjacentes a tais redes de associações” dos atores (GHERARDI, 2016).

A vantagem de se ater aos conceitos que envolvem uma prática é permitir que o pesquisador, diante da polissemia dos mesmos, escolha e aplique os termos e metodologias que envolvam o recorte da sua pesquisa, e, por conseguinte, venha a se planejar e organizar a forma como a prática será abordada, bem como identificar quais e como os elementos que envolvem e constituem a prática serão apreendidos e trabalhados no estudo. A estrutura, a agência e os agentes e suas interações podem produzir distintos resultados e, assim, podem estabelecer associações e relações diversas entre os aspectos humanos e não humanos que emergem no seu contexto social, gerando potencialidades para as relações e associações advindas da pesquisa.

Diante do exposto, Gherardi (2009b) define as práticas como sendo:

*Não [...] apenas padrões recorrentes de ação (nível de produção), mas padrões de ações socialmente sustentadas (produção e reprodução). O que as pessoas produzem em suas práticas situadas não é apenas trabalho, mas também a (re)produção da sociedade. Neste sentido, prática é um conceito analítico que possibilita interpretação de como as pessoas alcançam ativamente ser-no-mundo. Uma prática não é reconhecida fora de seu significado criado intersubjetivamente e o que possibilita a reprodução competente de uma prática, repetidas vezes e, o seu refinamento enquanto praticada (ou o seu abandono) é a constante negociação do que se pensa ser um modo correto ou incorreto de praticar dentro da comunidade de seus praticantes.*

Complementando a autora, Feldman & Orlikowski (2011) também revelam que a “[...] prática é a relação entre instâncias específicas da ação situada e o mundo social em que a ação ocorre”, ou seja, as distintas correntes existentes na prática possuem em comum o fundamento de que as ações são decorrentes da produção dos contornos estruturais da vida social. Apesar das diferentes dimensões de abordagem da prática social, todas possuem um conjunto essencial de princípios representativos dos movimentos dessa teorização que não podem ser aceitos isoladamente, pois esses princípios possuem uma implicação mútua, que são: “**(i)** ações situadas como resultados da produção da vida social; **(ii)** os dualismos são rejeitados como um maneira de teorizar, e; **(iii)** as relações são mutuamente constitutivas”.

Dessa forma, pode-se conjecturar e analisar as organizações como arenas de negociação e construção coletiva de sentidos e significados, gerando conhecimento, sobretudo o conhecimento tácito, que pode vir a promulgar novas formas de entendimento dos processos de aprendizagens informais advindos das práticas sociais (BISPO & GODOY, 2014). Com isso, as rotinas organizacionais podem fornecer um caminho para acessar como esses processos ocorrem na vida cotidiana do trabalho e, conseqüentemente, fornecer entendimentos distintos de como os padrões de ação podem ser (re)criados nas interações entre os aspectos humanos e não humanos em um contexto social.

O conceito de prática parece contribuir para esse debate, pois pode fornecer as bases para o entendimento das rotinas organizacionais no seu dia a dia, por meio do processo de *organizing e knowing-in-practice*, ou seja, rotinas organizacionais analisadas por meio do processo de aprendizado coletivo em que o conhecimento está principalmente nas ações, nas interações (estrutura, agência e

agentes) e na linguagem, e não somente nas mentes dos indivíduos, como se fosse meramente um processo cognitivo (GHERARDI, 2006).

Partindo destas considerações, parece necessário refletir sobre paradigmas e questões teórico-metodológicas de rotinas organizacionais e EBP que possam contribuir para o avanço do presente estudo. Dessa forma, segue o próximo item que irá abordar essas questões.

### 3.3.

#### **As tradições dos EBP e os seus desafios paradigmáticos aplicados às rotinas organizacionais**

Embora seja atraente e natural acreditar que haja o pressuposto de uma estreita e frutífera relação entre prática, rotinas e organizações, conceituar tal relação não é direta e a noção *per se* demanda elaboração. Para começar, como dito anteriormente, a falta de uma teoria unificada da prática (SCHATZKI, 2001) e a multiplicidade de enfoques dos conceitos que envolvem tanto a rotina organizacional quanto a prática torna esse processo complexo, devido às diferenças existentes em como a relação entre prática e rotinas organizacionais podem vir a ser abordadas por distintas tradições de pensamento, que serão desenvolvidos a seguir.

Entretanto, é importante salientar que existe o risco da fragilização da abordagem das práticas aplicadas às rotinas, devido ao “chamado problema da opacidade” dos seus conceitos, quando pesquisadores fazem uma associação míope dos EBP’s como estando relacionados a descrições densas e minudenciadas desse fenômeno, e, assim, não percebem que somente esse enfoque pode agregar significações aos seus estudos como sendo “práticos, indefinidos, difusos e equivocados”, que podem ser incapazes de resistir a qualquer análise séria se não ocorrer o desenvolvimento de debates nas pesquisas (NICOLINI, 2010, p. 603), realmente, preocupados em desvendar o que constitui o mundo das práticas aplicado em rotinas nas organizações (SANTOS & SILVEIRA, 2015), ou seja, um mundo imerso em um contexto, em que coisas, pessoas, ações e opções importam de maneira(s) específica(s) (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013).

Diante desse cenário, percebe-se que existe um campo vasto para se trabalhar a relação existente entre rotinas organizacionais e a prática, que pode vir a ser um campo teórico repleto de possibilidades, já que existem, ainda, poucos estudos direcionados para essa relação (MIETTINEN *et al.*; 2009; TEIXEIRA *et al.*, 2011). Para dar início às discussões, vale ressaltar a questão do ponto de vista ontológico, sendo que Schatzki (2001) contribui para esse debate, apresentando o conceito da ontologia das práticas, também conhecida como ontologia das práticas sociais ou ontologias contextuais (*site ontologies*), que representa um conjunto de abordagens que possuem em comum o argumento de que a análise social precisa partir das “arenas (contextos) sociais e coletivas de ação, que pressupõe que a “vida social” existe e se desenrola sempre “dentro” de um dado contexto (ou *site*), que é fundamental para analisar e explicar os fenômenos sociais” (SANTOS & SILVEIRA, 2015).

Assim, entende-se desse conceito que as características individuais (agentes, eventos, aspectos não humanos, ações, opções etc.) estão ontologicamente interligadas às características do contexto social no qual eles existem, ou seja, o que um indivíduo é (agente, evento, aspecto não humano etc.) está diretamente imbricado ao seu contexto, da mesma forma que a natureza e a identificação do contexto estão imbricadas aos seus indivíduos (agentes, eventos, aspectos não humanos etc.). Logo, a organização pode ser vista como uma arena social que pode contribuir para o entendimento da relação entre estrutura(s), agência(s) e agente(s). Portanto, não se pode negar que o contexto também possui um papel relevante na relação entre RO e a(s) prática(s), pois fornece a base de determinadas orientações que auxiliam na distinção dos sentidos construídos pelos sujeitos e entre os sujeitos pertencentes a um determinado e determinante contexto, sem os quais “a prática particular não seria o que é” (SANDBERG & TSOUKAS, 2011).

Diante do exposto e com base no contexto social-teórico, as rotinas organizacionais podem ser conceituadas, então, como práticas sociais (GHERARDI, 2000; ORLIKOWSKI, 2002; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011; SANDBERG & TSOUKAS, 2011; NICOLINI, 2011; LANNACCI & HATZARAS, 2012; BISPO, 2013a, 2013b) ou, ainda, como práticas sociomateriais (ORLIKOWSKI, 2000; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011; SANDBERG & TSOUKAS, 2011; NICOLINI, 2011; GHERARDI, 2012; BISPO,

2013b). Nessas perspectivas, as rotinas organizacionais estão sempre em fluxo, realizadas pelos agentes, em um movimento contínuo de entender e querer, de aplicação e utilização de recursos, onde tudo e todos estão “entrelaçados” na prática, ou seja, como “parte de uma totalidade relacional significativa com os outros seres” em um determinado contexto (SANDBERG & TSOUKAS, 2011).

Deste modo, as rotinas organizacionais são vistas na perspectiva das práticas, sendo que essa abordagem está em fase de ampliação na teoria organizacional (PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011; HANSEN & VOGEL, 2011; FRIELS & LARTY, 2013). Entretanto, a sua significativa proeminência decorre de sua peculiaridade em pesquisar as RO em si na ação, e também da relevância desse fenômeno, principalmente em função de sua capacidade de *organizing* (FELDMAN & PENTLAND, 2003; PENTLAND & HAEREM, 2015) e de promulgar o *knowing-in-practice* (GHERARDI, 2000; ORLIKOWSKI, 2002; AZEVEDO, 2013; BISPO, 2013a, 2013b).

O conceito de prática pode, ainda, assumir diversos significados (como visto no item anterior), por isso a necessidade do posicionamento do ponto de vista epistemológico ou teórico-metodológico a ser assumido pelo pesquisador, pois cada paradigma permite um conceito distinto de prática que irá impactar na ótica do pesquisador sobre as ROs e os elementos que a constitui. Com isso, para a etnometodologia, a prática é “uma construção de significado partindo da interação de todos [...] elementos humanos e não humanos” (BISPO, 2013a). Oliveira & Montenegro (2012) afirmam que a etnometodologia de Garfinkel tem como foco as “maneiras padronizadas nas quais as propriedades de ordem da ação situada tornam-se públicas”, pois, para a ação ser relevante, deve-se apresentar uma determinada ordem que não está sujeita às motivações individuais de cada ator. Partindo desse pressuposto, pode-se estabelecer um diálogo entre a etnometodologia e os estudos organizacionais, devido à ampliação dos níveis de análises da sua aplicação que perpassam “de um plano estritamente individual a um plano de grupo em contexto organizado”, com o propósito de construir significados atrelados a ordens e padrões de conduta.

Por sua vez, na fenomenografia, pode-se inferir que a prática é o resultado do mapeamento das compreensões de “como o indivíduo apreende (percepção), faz sentido (pensamento) e atua (ação)” num contexto organizacional específico (CHERMAN & ROCHA-PINTO, 2016). Dessa forma, os indivíduos são entendidos na sua ação cotidiana como agentes propositivos e reflexivos (ORLIKOWSKI, 2002). Para exemplificar, Sandberg (2000) utilizou o estudo de caso fenomenográfico pela primeira vez nas organizações, visando compreender o motivo que induzia algumas pessoas a serem mais competentes do que outras na prática cotidiana na organização. O autor aplicou uma pesquisa num grupo de engenheiros da empresa Volvo na rotina de aperfeiçoamento de motores, e averiguou que as diferentes concepções dos engenheiros sobre seu trabalho refletiam no desenvolvimento e hierarquização de distintos atributos, como, por exemplo, dos conhecimentos, habilidades e diversas capacidades. O estudo mostrou que a forma como o trabalho é significado ou experienciado é mais relevante para o entendimento do desenvolvimento das competências dos sujeitos nas organizações do que a mera identificação do conjunto de atributos necessários para o seu desenvolvimento.

Em sùmula, a percepção da prática fundamenta-se nas seguintes áreas do saber (NICOLINI *et al.*, 2003; BISPO, 2013b), que podem também ser denominadas de movimentos que podem estimular visões distintas das práticas nas organizações: **(i)** tradição marxista: a prática como produto de condições históricas específicas, geradas a partir de práticas prévias que alteraram a prática presente, prática essa vista como um “sistema de atividades” no qual o saber e o fazer correspondem a duas partes integradas que pertencem a um mesmo processo: aprendizagem como “ocorrência social” e uma atividade cognitiva ao mesmo tempo; **(ii)** fenomenologia: o cotidiano da vida organizacional está presente na prática, na qual não existe distinção entre o sujeito e o objeto; nessa abordagem, ambos não podem ser apreendidos separadamente. Com isso, “prática é uma construção de significado que parte da interação entre todos os elementos humanos e não humanos”; **(iii)** interacionismo simbólico: enfatiza a interação existente entre os indivíduos, bem como entre indivíduos e os objetos, sendo que o “conhecimento é acessado por meio da interação” (BISPO, 2013a). O movimento do interacionismo simbólico está baseado em três premissas: na primeira, as ações dos sujeitos baseiam-se no significado gerado pelo grupo ao

qual pertencem; na segunda, afirma-se que os fatos emergem da interação social entre os membros de um grupo; e, na terceira, o significado dos fatos é absorvido e transformado pelos sujeitos a partir do processo interpretativo para lidar e confrontar com os eventos.

Com base no Interacionismo simbólico, Dionysiou & Tsoukas (2013) propuseram um modelo baseado em prática para analisar o processo de criação e recriação de rotinas. O modelo possui o propósito de ampliar as perspectivas performativa e ostensiva ao explorar como as rotinas, sendo realizações coletivas, são (re)criadas a partir de dentro. Os autores utilizaram, para tal, o conceito de tomada de papéis de Mead, devido à sua forte ênfase no aspecto relacional da agência, que possibilita entendimentos sobre o processo de encaixe de linhas de ação individuais (performativas) e o compartilhamento dos esquemas dos participantes (ostensivo) como processos mutuamente constituídos. Esse modelo será abordado de forma mais ampla no próximo capítulo, uma vez que o mesmo é a base para o desenvolvimento do modelo proposto por esta pesquisa.

Complementando, Nicolini *et al.* (2003) ressaltam o valor dos jogos de linguagem de Wittgenstein para a prática, pois apresenta a importância da relação dos elementos da linguagem e do significado com a própria prática. Nessa perspectiva, a linguagem promove a prática social e permite a constituição de significado e sentido. Portanto, “a participação em uma prática implica fazer parte do jogo linguístico, apropriando-se dele. A linguagem não é apenas um meio de transmitir informação, mas uma ação que constrói sentido e a própria prática” (BISPO, 2013a). Dessa forma, pode-se perceber o componente tácito que continuamente abrange o entendimento prático, por meio de jogos silenciosos, que não revelados e manifestados por palavras (NICOLINI *et al.*, 2003; BISPO, 2013a).

Por fim, Gherardi (2012) apresenta o desafio do pesquisador ao analisar a prática nas dimensões do *outsider* e *insider*. A primeira permite auxiliar o pesquisador a se familiarizar com as atividades dos praticantes, entender a sua linguagem e descrever a prática pesquisada. Apesar de essa perspectiva ter um uso limitado do potencial que a teoria da prática proporciona, a mesma permite conhecê-la de forma macro. Entretanto, a segunda permite acessar, de forma micro, o ponto de vista do sujeito, as atividades performadas de maneira temporal, processual e coletiva, que necessitam serem vivenciadas pelo pesquisador para

que apreenda aspectos como as relações, conexões entre os elementos humanos e não humanos e as restrições presentes na performance da prática (BISPO *et al.*, 2014). Por conseguinte, é relevante ainda destacar que EBP vem recebendo atenção de um número significativo de pesquisadores (GHERARDI, 2000; MIETTINEN *et al.*, 2009; BISPO, 2013b), mas com foco nas RO ainda não há muito expressividade de números de estudos.

Assim, pode-se inferir que existem desafios e lacunas em pesquisas sobre as rotinas organizacionais na perspectiva da prática, que ainda possui um vasto campo na literatura acadêmica para debates sobre o papel e as relações existentes entre os sujeitos, os elementos não humanos e o contexto social organizacional para o entendimento da RO por meio das práticas sociais. Santos & Silveira (2015) afirma que há espaço para descortinar o que configura o “mundo das práticas”, principalmente, à luz do desempenho das atividades organizacionais.

Portanto, para finalizar, a presente pesquisa se situa no campo do interacionismo simbólico, pois o estudo trabalha a prática como o resultado advindo do significado que os fatos representam para os seres humanos, mediado pela linguagem e o uso de símbolos advindos da interpretação das significações das ações coletivas no contexto social vivido. Nesse cenário construtivista, a prática e a conduta do indivíduo são mediadas pela ação e pelas significações coletivas (BLUMER, 1969; BISPO, 2013b). Para tal, faz-se uso do modelo proposto do Dionysiou & Tsoukas (2013, p. 6), buscando responder “como as rotinas nascem?” e esclarecendo a referida questão, também, por meio dos aspectos ostensivos. Mas o modelo foi assumido e inspirado a partir de um caso ideal-típico de um novo cenário organizacional, com poucas regras ou artefatos que exerciam influência sobre a interação inicial de um pequeno número de participantes com um objetivo em comum.

Considerando principalmente a limitação de o modelo proposto estar inserido em um novo cenário organizacional, a presente pesquisa irá utilizar uma adaptação da visão de Orlikowski (2000) da dualidade da estrutura aplicado em estudos sobre tecnologia, para complementar e analisar um estudo de caso de uma organização com uma tradição de mais de meio século no mercado em educação profissional, com o objetivo de considerar a influência da estrutura, agência e dos agentes em um contexto altamente regulamentado para a (re)criação dos padrões de ação à luz da lente da prática, que é o propósito da presente pesquisa.

Dessa forma, o próximo capítulo irá abordar os aspectos do modelo do sistema generativo das ROs, bem como as bases para o modelo proposto para o presente estudo.

## 4

### **O sistema generativo das rotinas organizacionais: seus componentes e a abordagem interacionista simbólica**

Este tópico explora os elementos constituintes do modelo generativo (aspecto ostensivo, aspecto performativo e o artefato), mostrando os seus conceitos e suas dimensões abordadas pela literatura. Depois, é desenvolvido o modelo generativo com as interações entre os seus elementos (ostensivo-performativo, artefato-performativo e artefato-ostensivo), bem como a elucidação dos principais estudiosos da teoria das rotinas que analisaram e debateram sobre cada uma dessas interações. Logo após o modelo generativo, são retratados os padrões de ação como unidade de análise para as rotinas organizacionais à luz da prática. Com base na interação simbólica de Mead, apresenta-se o modelo de (re)criação de rotinas de Dionysiou & Tsoukas (2013), inspirado no mecanismo de tomada de papéis para elaborar o conteúdo e a estrutura do aspecto ostensivo e performativo, e, por fim, apresenta-se a lente da prática aplicada ao modelo construtivista de Orlikowski nas ROs.

#### **4.1.**

##### **Aspecto ostensivo e performativo das rotinas: as bases do modelo generativo**

Feldman (2000) apresentou o potencial do papel da mudança para o entendimento da dinâmica das rotinas. A autora buscou mitigar a lacuna existente na teoria, incluindo a questão da estrutura, do agente e da agência nas rotinas. Com isso, seria possível analisar a relação existente entre esses elementos na ação das rotinas. Nessa abordagem, o fenômeno das rotinas começou a ser analisado de maneira mais complexa, densa, para o entendimento de “como e o que realmente as pessoas fazem” nas organizações (CORRADI *et al.*, 2010; CORRADI *et al.*, 2008).

Foi utilizada a definição dos termos “ostensivo” e “performativo” de Latour (1986), que, apesar de a sua aplicação ser para o entendimento da ligação social do poder, os mesmos poderiam – e foram – aplicados às rotinas (FELDMAN, 2000; PENTLAND & FELDMAN, 2005). Para Latour (1986), o ostensivo é a “opinião, crenças, ilusões e comportamentos” dos atores e, o performativo é a prática em si. Ambos os termos são utilizados para definir/compreender “o que é a sociedade”. Assim, para tal, foi necessária a utilização de um método para apreender a visão do todo e não somente de uma das partes, já que, como a estrutura e a agência são mutuamente constituintes, o ostensivo e o performativo também o são, o que acomoda uma característica generativa (PENTLAND & FELDMAN, 2005). Dessa forma, para ter a visão completa do significado da sociedade, Latour (1986) propõe a utilização do ostensivo interligado ao performativo num processo de mútua constituição. Essa dualidade entre os conceitos existentes permitiria constituir a significação da sociedade a partir da visão e da prática cotidiana de cada sujeito nesse contexto.

Com isso, Feldman (2000) fez a transposição desses conceitos para as rotinas, sendo que o ostensivo passou a representar o conceito que existe a princípio (FELDMAN, 2000; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011), mas que pode ser (re)criado pelo processo de objetivação e, também, aprimorado pelo estudo. O performativo passou a representar a criação do conceito na prática *per se*. Nessa linha, as rotinas proclamadas por pessoas nas organizações abrangem, decisivamente, uma série de ações, comportamentos, pensamentos, significados e sentimentos que são experimentados na performance diária da prática.



Figura 5 – Modelo performativo das rotinas

Fonte: Feldman, 2000, p. 623.

A Figura 5 mostra o processo de construção da significação na performance, por meio de sequências de ações que são realizadas por atores envolvidos na rotina. Em seguida, devido ao processo mutuamente constitutivo do ostensivo com o performativo, a autora sugere que essas sequências nunca são idênticas. A experiência da performance remete ao papel central do modelo performativo das rotinas proposto e pode contribuir para a estabilidade dos processos, pois formam e mantêm entendimentos dos atores da rotina, que podem dar a base necessária para variabilidade dos processos de (re)criação que impliquem alteração endógena, que remodelam como os atores entendem e executam a rotina. Nesse contexto, a essência das rotinas começa a assumir o seu caráter dual, que são as bases dessa corrente de pesquisa (PENTLAND & HAEREM, 2015), ou seja, podem ser fonte tanto de estabilidade quanto de mudança (BECKER, 2004; FELDMAN & PENTLAND, 2003; HANSEN & VOGEL, 2011; FELDMAN *et al.*, 2016). Nessa corrente de estudo o foco é entender essa dinâmica, e os que a estudam buscam identificar quais são os elementos que promovem a estabilidade e quais os elementos que promovem a mudança e suas relações com os aspectos ostensivos e performativos das rotinas.

Para o entendimento dos componentes e significados que envolvem esses aspectos, a literatura apresenta uma variedade de dimensões, tanto para o aspecto performativo quanto para o aspecto ostensivo, sendo este último o berço da proliferação de significados distintos entre as mais variadas pesquisas que se aplicam aos diversos e singulares estudos de casos no campo das ROs. Nesse sentido, apresentam-se as representações do ostensivo, que podem vir a ser “o que existe em princípio”, “atividade do pensar” (FELDMAN, 2000), “padrão abstrato” (PENTLAND & FELDMAN, 2005; BECKER & ZIRPOLI, 2008; D’ADDERIO, 2008; PENTLAND *et al.*, 2012; HAYES *et al.*, 2011; MILLER *et al.*, 2012; OLIVEIRA & QUINN, 2015; FELDMAN *et al.*, 2016), “entendimentos” abstratos, corporificados e cognitivos (HOWARD-GRENVILLE, 2005; PENTLAND & FELDMAN, 2008; LANNACCI & HATZARAS, 2012), “guia para o que as ações deveriam ser” (HOWARD-GRENVILLE, 2005; FELDMAN & PENTLAND, 2003; D’ADDERIO, 2008; PENTLAND & FELDMAN, 2008; BECKER & ZIRPOLI, 2008; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013; FRIELS & LARTY, 2013; KOZICA *et al.*, 2014; OLIVEIRA & QUINN, 2015), ideia abstrata geral (FELDMAN & PENTLAND, 2003; WRIGHT, 2014), “padrões

promulgados” (FELDMAN *et al.*, 2016), “predisposição” (BECKER, 2004), estrutura padrão (FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011) e “componente tácito” (OLIVEIRA & QUINN, 2015), regularidade cognitiva (BECKER & ZIRPOLI, 2008) e “referência mental” (FRIELS & LARTY, 2013). Um item importante no aspecto ostensivo é a sua relação direta com o cognitivo dos agentes, que nos estudos empíricos demonstram, ainda, a ligação do ostensivo com a memória (COHEN & BACDAYAN, 1994; MILLER *et al.*, 2012), que impacta no processo de (re)construção do entendimento da rotina. Assim, pode-se sumariamente definir o aspecto ostensivo, para a presente pesquisa, como “regularidades abstratas, cognitivas e expectativas que permitem aos participantes guiar, explicar e se referir a desempenhos específicos de uma rotina” (PENTLAND & FELDMAN, 2008).

O conceito do aspecto performativo já possui uma homogeneidade na literatura acadêmica, mas também pode ser representado pelo “que é criado pela prática”, “gama de ações” (FELDMAN, 2000; D’ADDERIO, 2008; WRIGHT, 2014), “ações específicas” (PENTLAND & FELDMAN, 2005; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011; HAYES *et al.*, 2011; FRIELS & LARTY, 2013; KOZICA *et al.*, 2014), “performance específica, por pessoa(s) específica(s), num local específico e num tempo específico” (FELDMAN & PENTLAND, 2003; PENTLAND *et al.*, 2016; HOWARD-GRENVILLE, 2005; PENTLAND & FELDMAN, 2008; BECKER & ZIRPOLI, 2008; RERUP & FELDMAN, 2011; PENTLAND *et al.*, 2012; OLIVEIRA & QUINN, 2015). No performativo já existe um consenso maior e uma aproximação dos seus significados nos estudos, que diz respeito à atuação das pessoas, ao saber posto em prática, à prática do saber, ou *Knowing-in-practice* (GHERARDI, 2006). Refere-se a como as pessoas aplicam seu conhecimento, o que fazem, como fazem, e em que condições, para realizar suas tarefas e atividades em busca da performance. O performativo é o *locus* do poder de agência, da produção e improvisação dos atores (HANSEL & VOGEL, 2011), sendo que o resultado do processo de improvisação é o *status* da rotina está “continuamente emergindo”, se (re)criando (PENTLAND & FELDMAN, 2005).

Portanto, a presente pesquisa adota o conceito de “performances específicas tomadas por pessoas específicas em momentos específicos” (FELDMAN & PENTLAND, 2003), num determinado local para definir o aspecto performativo. Então, para avançar no processo de construção dos conceitos, apresenta-se o artefato e o seu papel para as rotinas.

#### **4.2. O papel do artefato nas rotinas organizacionais**

O artefato, paulatinamente, vem ocupando um espaço importante na literatura acadêmica, pois é o cerne do “*design*” (ORLIKOWSKI, 2002; PENTLAND & FELDMAN, 2008) das rotinas e pode assumir diversos papéis, principalmente o de norteador do fluxo da ação em uma determinada situação. Os artefatos possuem três dimensões: **(i)** instrumental – relaciona-se com os efeitos sobre tarefas e objetivos relacionados; **(ii)** estética – relaciona-se com as reações sensoriais; **(iii)** simbólica – relaciona-se com as associações provocadas pelo artefato (PENTLAND & FELDMAN, 2008).

Cacciatori (2012) classifica no seu trabalho o artefato em dois tipos diferentes: artefatos falantes e artefatos silenciosos. A primeira classificação, os artefatos falantes, é representada pelos “procedimentos, manuais, relatórios, desenhos técnicos e protótipos virtuais, que tipicamente combinam informações visuais e textuais de forma complexa”. O artefato falante é o *locus* do conhecimento textual e visual, por isso, permite a acessibilidade e a manipulação do conhecimento. Com a facilidade da acessibilidade e manipulação do conhecimento é possível gerar representações formais, que podem dar origem a um tipo de sistema generativo, ou seja, contribui para a (re)criação de novos conhecimentos. Nesse sentido, esse tipo de artefato possui o poder ilimitado para resolução dos problemas, devido à sua capacidade de relacionar o cognitivo dos atores com o conhecimento e, conseqüentemente, possuir a oportunidade de impactar no ostensivo.

A segunda classificação representa os artefatos silenciosos que correspondem a itens como mobiliário, rouparia e ferramentas. Esse tipo de artefato, que representa a maioria existente nas organizações, não contém representações textuais ou visuais do conhecimento, por isso tem poder limitado na resolução de problemas. Mas, ao mesmo tempo, eles encarnam e

disponibilizam o conhecimento para o uso de como executar uma determinada tarefa, principalmente pelas ferramentas e os equipamentos. Nesse sentido, o artefato pode relacionar diretamente com a prática dos indivíduos, impactando no performativo e, conseqüentemente, lidando com as representações de performance oriundas do poder de agência dos sujeitos (D'ADDERIO, 2008).

Complementando o exposto e abraçando essa linha, Pentland & Rueter (1994) apresenta o “artefato cognitivo”, constituído pelas normas, regras, esquema e *script* que são amplamente encontrados nas organizações. Esse tipo de artefato recebe essa denominação por ser a fonte de ação dos agentes, mas alertam os autores que o mesmo não pode ser entendido como uma ação determinada, e, sim, uma possibilidade, uma inspiração para a performance – deve ser entendido como um parâmetro concebido para direcionar, moldar a ação na direção do que se almeja ser adotado. Nessa última, apresenta-se a relação do artefato com o performativo.

Pentland & Haerem (2015) afirmam que o artefato, na Teoria das Rotinas, pode assumir três papéis distintos: **(i)** artefatos materiais ou técnicos – “são como ferramentas”, “funcionam como concessões e restrições”, sendo que a sua operação está sujeita ao critério do usuário; **(ii)** artefatos codificadores – são mais do que ferramentas, pois “codificam as intenções dos gestores/designers”, podendo incluir controles formais, sendo que as pessoas podem abarcar “soluções alternativas ou reinvenção criativa”, e; **(iii)** Artefatos atores – “participam de rotinas como atores que tomam ações”, indo além da só moldagem da ação, pois participam ativamente do processo.

A literatura reforça que os artefatos possuem em si um senso forte de simbolismo, pois independente das suas dimensões ou significados, eles dependem muito da interpretação dos seus usuários, e, nesse sentido, fazem uma relação estreita com o aspecto do ostensivo, pois se percebe que nessas condições os artefatos são a base para codificação, reflexão e, conseqüentemente, possibilidade de inovação e (re)criação dos processos por meio da análise comparativa do ostensivo com o performativo. Portanto (PENTLAND & FELDMAN, 2008), artefatos são “como uma forte dimensão simbólica, que influenciam a ação na medida em que são incorporados nos aspectos ostensivos da rotina”.

Existe também a relação forte entre o artefato e o aspecto do performativo. Pentland & Feldman (2008) fazem uma analogia dos artefatos com as portas, mostrando que “alguns dos artefatos que cercam as rotinas organizacionais são mais como portas trancadas em que eles realmente restringem a ação”. Nesse caso, o artefato assume o papel do ator no processo, pois definem comportamentos. Mas a maioria dos artefatos, como regras, normas e procedimentos etc., são mais como um guia/sinal, em que seu significado está aberto a uma multiplicidade de interpretações.

Assim como ocorreu nos aspectos ostensivos e performativos, a literatura acadêmica também apresenta o artefato com diversas dimensões para as rotinas. Nos estudos, os artefatos aparecem como “ferramentas de software, meios de comunicação, planos de projeto, metodologias, padrões” (ORLIKOWSKI, 2002; PENTLAND & FELDMAN, 2008; PENTLAND *et al.*, 2011; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2011; BERTELS *et al.*, 2016), formulários de departamento de pessoal e Contratos de trabalho (FELDMAN & PENTLAND, 2003), Roteiros (“*Roadmapping*”) (HAWARD-GRENVILLE, 2005), “Procedimentos e formulários em meio físico” (PENTLAND & FELDMAN, 2005), “design” constituído de diagramas e texto (PENTLAND & FELDMAN, 2008), tecnologias *hard* e/ou *software* (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2011; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011; HAYES *et al.*, 2011; CACCIATORI, 2012; PENTLAND & HAEREM, 2015), infraestrutura técnica e social (HAYES *et al.*, 2011), objetos (KOZICA *et al.*, 2014), regras em meio digital, *sites* e *intranet* (PENTLAND & HAEREM, 2015) e agentes não humanos (sistemas de fluxo de trabalho informatizado) (PENTLAND *et al.*, 2010; PENTLAND & HAEREM, 2015).

A presente pesquisa irá utilizar o conceito mais abrangente do artefato, que envolve todos os elementos que o compõem. Por isso, o conceito de Cacciatori (2012) de artefato falante e silencioso se adequa à necessidade de atender a abrangência do estudo no que tange a esse aspecto da rotina.

Diante das bases aqui fundamentadas, apresenta-se, a seguir, o sistema generativo das ROs.

### 4.3.

#### O modelo do sistema generativo das rotinas organizacionais

Feldman (2000) apresenta no seu estudo a potencialidade da dinâmica da mudança interna da rotina, nos pensamentos e reações das pessoas que participam de rotinas com várias características definidoras num ambiente que encoraja a mudança, a partir da introdução dos conceitos do ostensivo e do performativo. Esse estudo é o marco que dá início à análise mais próxima das rotinas (PENTLAND & FELDMAN, 2005), que revela a sua dualidade endógena de estabilidade e mudança (FELDMAN, 2000; PENTLAND & FELDMAN, 2005; PENTLAND & FELDMAN, 2008; FELDMAN *et al.*, 2016), bem como apresenta a questão da relação da estrutura e agência na agenda dos debates na literatura acadêmica das Rotinas (FELDMAN, 2000; FELDMAN & PENTLAND, 2003).

Essa perspectiva da rotina dinâmica foi um rebate para a contradição dos achados empíricos da perspectiva das capacidades, em que a rotina era analisada como um objeto estático (PENTLAND & FELDMAN, 2005). As rotinas são um sistema de construção contínuo com estrutura interna; pode-se dizer que é uma “rotina viva capaz de gerar uma grande variedade de performance dependendo das circunstâncias” (PENTLAND & FELDMAN, 2008). Howard-Grenville (2005) apresenta, no seu estudo, a análise da rotina *Roadmapping* tecnologia, que pode ser caracterizada como uma rotina viva, pois se estende por um longo período de tempo, propiciando uma progressão de eventos ao longo do tempo e gerando, com isso, distintos desdobramentos na própria rotina. Esses desdobramentos são a demonstração da evolução das variações num determinado período, mas que mantém similaridade suficiente com a essência da rotina que permite o seu reconhecimento.

Nesse contexto, dá-se início a uma gama de estudos que mostram a interação entre os aspectos do ostensivo e do performativo das rotinas. Feldman & Pentland (2003), devido às diversas analogias associadas às rotinas e seus elementos, apresentaram a metáfora da música para clarear o entendimento da aplicação dos termos ostensivos e performativos no campo das rotinas:

*Em termos de música, a parte ostensiva é como a partitura musical, enquanto a parte performativa é o desempenho real da música. Ou nos termos de Ryle (1949), a parte ostensiva é como "saber que" e a parte performativa envolve "saber fazer". Nosso ponto não é que essas categorias são inteiramente novas, mas que ambas são necessárias ao conceito de rotinas organizacionais. (Feldman & Pentland, 2003, p. 102-103).*

A metáfora mostra que o ostensivo possui na sua essência a noção de guiar como “padrões abstratos” (PENTLAND & FELDMAN, 2005; FELDMAN *et al.*, 2016), e o performativo, a noção da prática *per se* (PENTLAND & FELDMAN, 2005; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011). Além disso, Feldman & Pentland (2003) enfatizam a necessidade do entendimento desses conceitos antes de dar início à apreensão da relação desses dois aspectos, que auxiliam na compreensão do papel da variação nas rotinas organizacionais e da interação entre variabilidade e estabilidade, com o intuito de analisar o fenômeno das mudanças nas organizações.

Para tal, foram incorporadas as teorias de estruturação para adotar a perspectiva da estrutura, e a teoria da prática para analisar os aspectos ostensivos e performativos das rotinas organizacionais como recursivamente relacionados, ou seja, como os desempenhos podem criar e recriar o aspecto ostensivo e como o aspecto ostensivo pode constranger e habilitar as performances. A aplicação dessas teorias sociais possibilita captar a relação e não as diferenças entre as qualidades dualistas inerentes às rotinas, como o ostensivo e o performativo, a estabilidade e a mudança e a estrutura e a agência.

Outro aspecto relevante é o papel do artefato nas rotinas organizacionais, que podem assumir distintas formas como “normas, regras escritas, procedimentos, formulários e até o cenário físico geral” (PENTLAND & FELDMAN, 2005; PENTLAND & FELDMAN, 2008). Ainda, os autores mencionam que os artefatos podem ser uma fonte significativa de coleta de dados sobre as rotinas nas organizações, sendo que “artefatos como regras e procedimentos escritos podem servir como um *proxy* para o aspecto ostensivo” e “artefatos como registros de trabalho e bancos de dados também podem fornecer evidências físicas convenientes ao aspecto performativo” (PENTLAND & FELDMAN, 2005; PENTLAND & RUETER, 1994).

Devido à agência dos atores, os artefatos podem ser incorporados na performance de uma determinada rotina em “graus variados”, pois depende do discernimento de cada sujeito que a executa (PENTLAND & FELDMAN, 2005; PENTLAND & FELDMAN, 2008). Assim, segue o modelo do sistema generativo, proposto para as rotinas organizacionais:



Figura 6 – Rotinas organizacionais são sistemas generativos  
 Fonte: Pentland & Feldman, 2008, p. 241, tradução nossa.

A figura mostra três tipos de interações possíveis para a análise das rotinas organizacionais: **(i)** relação entre os aspectos ostensivos e performativos; **(ii)** a relação entre os aspectos ostensivos e artefatos, e; **(iii)** a relação entre os aspectos performativos e artefatos. Percebe-se, portanto, que os aspectos ostensivos e performativos das rotinas são relacionados recursivamente, enquanto os artefatos são distintos da rotina como constituídos através dessa relação recursiva (PENTLAND & FELDMAN, 2005). Essas interações podem proporcionar uma compreensão entre as fontes de estabilidade, rigidez, inovação, flexibilidade e mudança nas rotinas organizacionais (PENTLAND & FELDMAN, 2005; 2008).

Nesse modelo os artefatos podem assumir diversas formas diferentes, desde “regras escritas, procedimentos, formulários, até o ambiente físico geral (por exemplo, uma fábrica ou um escritório), [...] *Software* e computadores” (PENTLAND & FELDMAN, 2008), que tentam fornecer as bases para possibilitar a reprodução de padrões particulares de ação.

Segue o desenvolvimento específico de cada interação do modelo e as contribuições das pesquisas para o entendimento de cada uma delas.

#### 4.4. Interação ostensivo – performativo

A primeira interação do sistema é a do ostensivo com o performativo, que se apresenta como processo recursivo e mutuamente constituinte, e que pode acarretar a possibilidade de diversos tipos de ações, comportamentos e atitudes, ou seja, resultados distintos de execução da rotina, devido à impossibilidade de replicação exata da performance e da variação do aspecto ostensivo, já que há uma grande dificuldade no consenso entre os atores da significação do que seria a(s) “rotina(s)”. Rerup & Feldman (2011) demonstram que a transformação do esquema interpretativo da organização, que foi disseminada por meio do gatilho de intervenção de treinamentos, no nível cognitivo dos colaboradores, afetou, individualmente e de maneira distinta, o performativo dos seus membros e gerou uma variedade de discursos. O resultado da pesquisa empírica mostrou que esse gatilho afetou a relação existente de cada performance com o respectivo esquema abstrato (ostensivo) dos atores na rotina, pois os mesmos, individualmente, com uma interpretação distinta do novo padrão abstrato promulgado, geraram uma gama diversificada de ações da mesma rotina.

Com isso, a pesquisa fornece evidências de que, mesmo com a possibilidade de moldagem das ações pela organização, os seus membros ainda podem atuar de forma diversa, especialmente no contexto de tentativa e erro para a solução de problemas. Dessa forma, Pentland & Feldman (2005) mostram que “a rotina começará mais cedo para alguns do que para outros e terminará mais tarde para alguns do que para outros” devido à capacidade de concepção de cada indivíduo do significado gerado na prática da rotina, principalmente, daquelas performances que emergem das soluções de problemas.

No estudo de Bertels *et al.* (2016) também foi evidenciado, empiricamente, o aspecto da modelagem cultural no processo de integração de novas rotinas organizacionais de baixo ajuste, em que os funcionários desempenharam de forma diferente as estratégias culturais de ação nas novas rotinas implementadas, gerando divergentes padrões de ação do que era esperado pela organização, para solucionar problemas que emergiram nas práticas das novas rotinas. Um aspecto importante que impactou na performance das rotinas foi a manutenção da tradicional cultura anterior “Seja Feito”, na compreensão dos agentes da organização, que prevaleceu sobre a nova cultura implementada “Siga o Líder”.

Assim, a cultura “Seja Feito” gerou o repertório de estratégias de ação, um *kit* de ferramentas moldadas pela cultura para blindar a manutenção de práticas já consolidadas, que impactaram no processo de integração das novas rotinas desejadas pela organização. Esse exemplo apresenta que a mudança no aspecto ostensivo da rotina não se consolida apenas no processo da mudança e/ou com os treinamentos, mas, principalmente, nas ações, nas práticas diárias, que são consideradas necessárias e apropriadas para a superação dos pontos de estrangulamento na condução do processo de uma nova rotina. Nessa condição, Pentland & Feldman (2005) afirmam que o aspecto ostensivo pode ser para algumas rotinas uma coerência, mas para outras pode ser uma montagem ou uma narração por meio de várias experiências e distintas perspectivas e interpretações, ao invés de apenas uma única história ou um *status* representacional unificado.

Percebe-se que a interação entre esses dois aspectos, ostensivo e performativo é muito complexo e denso, pois ambos possuem uma grande diversidade de conceptualização e envolve diversos influentes fatores, que potencializa o aumento da diversidade dos resultados gerados por essa interação. Os aspectos ostensivos altamente contestados e não consensuais entre os seus atores parecem provavelmente produzir mais variação na performance (PENTLAND & FELDMAN, 2005; 2008). A variedade no contexto e a inserção de um elemento novo (inovação) nessa relação podem ser nascentes de várias formas distintas de realizar a mesma tarefa e produzir narrativas contraditórias ou vagas.

Os fatores intervenientes que emergiram dos estudos das pesquisas de campo dessa relação são diversos, especialmente no trabalho de Howard-Grenville (2005), que por meio de observação de dados em profundidade de um fabricante de alta tecnologia explorou os fatores que produzem a flexibilidade em performances rotineiras e persistência de uma rotina ou mudança ao longo do tempo. A Promulgação do Chipco da rotina *roadmapping* suporta os trabalhos recentes que descrevem as rotinas não como ações estereotipadas que conectam os estímulos e respostas, mas como realizações em curso, ações situadas.

Os autores (TURNER & FERN, 2012; HANSEN & VOGEL, 2011; PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011) chamam a atenção para como a agência pode moldar o desempenho das rotinas em ações específicas. Ou seja, os atores colocam em prática as rotinas organizacionais a partir da seleção de determinados aspectos da rotina, que foram apreendidos em ações consolidadas anteriormente. No entanto, este artigo argumenta que essas performances só podem ser compreendidas e institucionalizadas em um contexto maior do que a atuação que a originou. Existe uma corrente de estudos que afirma que as rotinas são promulgadas simultaneamente com outras estruturas, incluindo tecnologia, coordenação e estruturas culturais, que geram artefatos sobrepostos e as expectativas sociais. Sua inserção nessas outras estruturas, e a sua adoção deliberada, dá a persistência de rotinas flexíveis ao longo do tempo.

Turner & Fern (2012) enfatizam o papel da experiência na execução das rotinas como uma importante fonte de estabilidade e variabilidade para as organizações. Neste estudo, a atenção esteve focada em examinar como a experiência de desempenho dos atores individuais pode dar forma à sua capacidade de gerar apresentações divergentes de uma rotina em resposta a diferentes formas de mudança de contexto.

Turner & Fern (2012) destacaram os desafios para a adaptação das rotinas para representar as organizações, e identificaram o nível macro dos processos (ou seja, rotinas dinâmicas), que oferecem um bom suporte para a adaptação. Os autores afirmam que as pesquisas têm dado pouca atenção explícita para o papel que indivíduos possuem dentro da rotina e como eles desempenham a adaptação das rotinas em contextos de mudanças. O artigo apresentou como as propriedades internas das rotinas contribuem para sua estabilidade e variabilidade e descrevem as rotinas como “sistemas generativos”, “em referência aos seus componentes internos e mecanismos que permitem as rotinas gerarem uma variedade de performances”.

As performances no estudo referem-se às sequências de ações que são realizadas por atores envolvidos na rotina e que nunca são idênticas. Dessa forma, o conceito de experiência de desempenho remete ao papel central no modelo gerativo de rotinas proposto pelos autores. Experiências de desempenho colaboram para a estabilidade por meio de procedimentos que constituem e mantêm entendimentos dos atores da rotina e a variabilidade através de processos

de transformação que implique alteração endógena que remodelam como atores percebem a rotina.

O estudo de Cacciatori (2012) aborda a questão central e não resolvida no desenvolvimento de novas rotinas e o seu funcionamento duplo, como memória organizacional e como tréguas. Estes aspectos das rotinas foram examinados isoladamente, com mais esforço dedicado à análise da memória na dimensão cognitiva do que examinar a rotina frente à sua dimensão trégua. Entender como desenvolvem rotinas, por conseguinte, requer uma compreensão de como o padrão permite que rotinas cumpram a função de sobreposições de memória com o padrão que lhes permitem agir como tréguas. Em suma, o trabalho lança luz sobre o papel da agência, ou a capacidade dos indivíduos de formar e atingir seus objetivos, na forma como as rotinas persistem e mudam ao longo do tempo, por meio de um quadro de classificação dos artefatos.

Miller *et al.* (2012) utilizam também a dimensão do cognitivo relacionando com a aprendizagem. A pesquisa analisa a associação da memória na dinâmica das ações nas rotinas organizacionais. O estudo resgata o processo de solução dos problemas organizacionais, gerados pelo processo de *downsizing* e das mudanças que ocorreram nas demandas ambientais que impactaram na empresa, a partir do entendimento dos agentes que as rotinas são como padrões repetitivos de tarefas sequenciais realizadas por redes de indivíduos. A formação de novas rotinas era modelada por meio da aplicação de padrão de comportamento recursivo. Quando um padrão de comportamento se torna rotineiro, a busca é reduzida ou eliminada, o que pode melhorar a eficiência. Nesse processo, a memória contribui ao diminuir a necessidade de busca, armazenando os resultados de performances bem-sucedidas anteriormente. Assim, a memória é fundamental para a formação e persistência de rotinas e tarefas (MILLER *et al.*, 2012; ARGOTE & REN, 2012). Os indivíduos de uma organização descobrem e lembram-se de ações bem-sucedidas, que deslocam a memória na busca de ações reconhecíveis, produzindo padrões repetidos de resolução de problemas.

Diante desse contexto, as memórias utilizadas na pesquisa empírica de Miller *et al.* (2012) são as processuais, declarativas e transacionais, sendo que os indivíduos alojam “*know-how*” em memória processual, “*know-what*” na memória declarativa, e “*know-who*” em memória transacional. Os autores introduziram o modelo baseado em agentes simulando rotinas organizacionais como padrões repetitivos em sequências realizadas numa rede de indivíduos. Os resultados apresentaram que a memória transacional aumenta a resolução de problemas de eficiência e facilita a adaptação frente a novos problemas. A memória declarativa, construída a partir de experiências passadas, facilita a eficiência das rotinas em contextos estáveis, mas obstrui os ganhos de eficiência diante de novos problemas. A memória transacional se refere ao conhecimento compartilhado entre agentes, que facilita o processo de resolução de problemas, uma vez que um agente pode aprender a partir do aprendizado da experiência de outro agente. A memória é *locus* do conhecimento, mas também pode habilitar ou restringir o performativo, bem como é a base para a reflexividade que pode, também, habilitar ou restringir a atuação do ostensivo.

Complementando Miller *et al.* (2012), Feldman (2000) expõe no seu estudo de caso de uma casa que abrigava aproximadamente dez mil estudantes, o embasamento da dualidade das rotinas, estabilidade e mudança, para contribuir no entendimento da rotina como *grammar* e processos de aprendizagem e institucionalização. Um dos resultados foi a revelação das divergências existentes entre os atores no estudo no que tange ao ostensivo e performativo, que podem fornecer combustível para lutas políticas que existiam na organização. Diferentes grupos podem se alinhar com diferentes aspectos ou com diferentes versões dos aspectos performativos e ostensivos. Segundo a autora, essa dinâmica pode afetar, positivamente ou negativamente, a eficiência e a produtividade das organizações. “Novas ideias e novas maneiras de realizar tarefas podem revitalizar ou paralisar as organizações” (PENTLAND & FELDMAN, 2005).

Pentland & Feldman (2005) afirmam que é na interação entre o performativo e o ostensivo, em determinadas situações, que pode nascer uma relação de impacto das mudanças dos desempenhos nas mudanças do ostensivo. Assim, a mudança de desempenho pode revelar novas possibilidades aos agentes e, com isso, expandir a perspectiva desses sujeitos com relação à rotina, com a possibilidade da sua criação e recriação. Mas não se pode negligenciar a

importância da influência das dimensões da subjetividade, da agência e da estrutura para, juntamente com a vinculação do performativo com o ostensivo, a geração do ciclo contínuo de mudança endógena (FELDMAN, 2000). Enfim, pode-se verificar que é por meio das rotinas organizacionais que o conhecimento e as habilidades se tornam sistematizadas e podem ganhar estabilidade ao se tornarem difundidas entre os múltiplos atores desse processo (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013).

#### **4.5. Interação artefato – performativo**

Os artefatos, numa visão abrangente do conceito, podem ser divididos em duas dimensões: (a) artefatos falantes, representados pelos procedimentos, manuais, relatórios, desenhos técnicos e protótipos virtuais, que combinam informações visuais e textuais de forma complexa, e (b) artefatos silenciosos, representados pelo mobiliário, roupa e ferramentas (CACCIATORI, 2012). Dessa forma, os artefatos são o traço físico da rotina organizacional (PENTLAND & FELDMAN, 2005).

Apesar de os artefatos cumprirem um papel de tentativa de mediação entre o aspecto ostensivo e o performativo da rotina, nesse item, fala-se da representação de uma ideia abstrata na ação possa vir a ser realizado na prática, como procedimento operacional padrão de uma atividade. Assim, aqui se abordam questões dos estudos empíricos focados na análise das correspondências existentes na interação da prática, ação recorrente dos agentes da rotina organizacional com o artefato.

Cacciatori (2012) apresentou a sobreposição da memória organizacional como tréguas a partir do desenvolvimento das rotinas mediadas pelo desenvolvimento de sistemas de artefatos, que, dentro de suas próprias estruturas e relacionamentos, conseguem reproduzir as estruturas de resolução de problemas e de conflitos intraorganizacional, tendo os artefatos como guia.

A autora menciona que os agentes elaboram um artefato como ocupação específica (como o livro do Excel usado para estimar os custos), que interage com artefatos genéricos (tais como procedimentos de licitação) e outros artefatos de ocupação específica (tais como desenhos técnicos). Ao agruparem diferentes tipos de artefatos, os agentes reforçam e ampliam os padrões de ação que cada um suporta e estendem a influência de suas comunidades particulares para outros grupos profissionais dentro da organização. A análise dos sistemas de artefatos revela a interação entre diferentes processos organizacionais – que visa resolver os problemas e estabelecer posições de influência e poder – que por consequência influenciam de forma intencional o performativo dos indivíduos, podendo, portanto, (re)criar novos padrões.

Pentland & Feldman (2005) mostram a capacidade inerente que existe no artefato para servir de guia na observação e/ ou monitoração do desempenho dos indivíduos, e, com isso, apresentam parâmetros na identificação das possíveis divergências existentes no performativo da rotina organizacional.

*Pode-se especular, por exemplo, que em situações onde performances são difíceis de observar ou monitorar, performances fora do comum (improvisações, atalhos, etc.) podem ter pouco impacto sobre artefatos tais como regras e vice-versa. Nesta circunstância, o artefato pode ser muito estável (as regras permanecem as mesmas), quando na verdade a prática real está mudando bastante significativa. (Pentland & Feldman, 2005, p. 806)*

Evidenciando esse aspecto, Bertels *et al.* (2016) apresentam evidências na pesquisa empírica do aspecto da modelagem cultural no processo de integração de novas rotinas organizacionais de baixo ajuste, pois na análise da integração da rotina operacional de *compliance*, realizado pelo período de cinco anos na Oilco, os autores observaram que a cultura de uma organização exerce um papel mais ativo e variável na formação da integração de rotinas. Na aplicação da cultura como um repertório ou "*kit* de ferramentas", para construção de estratégias de ação, foi possível capturar como as estratégias culturais de ação são diversamente colocadas em uso por pessoas distintas, divergindo, assim, das diretrizes e normas que sustentavam a nova rotina defendida pela organização que estavam representadas pelos artefatos. Alguns dos padrões seguem de perto os da rotina defendida, enquanto outros divergem significativamente. Desvios da rotina defendida foram acompanhados por “padrões extras de ação que serviram tanto para proteger esses desvios de controle ou escorar deficiências expostas através da

tentativa de executar a rotina como exposto”. O estudo apresentou evidências da divergência do que se encontrava nos artefatos com a prática dos indivíduos da organização, influenciados, principalmente, pela cultura anterior da organização.

Outra condição importante a relatar é o grau de especificidade dos artefatos, que podem ser mais facilmente presenciados nos artefatos falantes. Em determinados contextos é complexo escrever e armazenar regras que detalhem comportamentos peculiares não tão recorrentes. Se as regras são vagas, poder-se-ia esperar a variação mais ampla das performances, variando mais amplamente do que quando em ambientes onde as regras são mais específicas. Essa especificidade pode ser particularmente importante nos casos em que a rotina está sendo exportada para novos contextos e ambientes (PENTLAND & FELDMAN, 2005; 2008).

Miller *et al.* (2012) mostraram uma justificativa para as diferenças na variação das performances no seu modelo que comprovou que diferentes tipos de memórias podem produzir efeitos muito diferentes sobre a adaptação da memória transacional da organização, que esse tipo de memória possui efeito grande e favorável em eficiência, pois tende a reduzir a pesquisa para a solução do problemas, mas esse tipo de memória é um processo lento, pois depende da colaboração entre os agentes e da sua capacidade de saber quem possui o conhecimento e a experiência necessários para o compartilhamento. O agente possuir uma *network* consistente, dentro e fora da organização, pode auxiliar nesse processo e contribuir para a (re)criação da rotina.

Pentland & Haerem (2015) apresentam nos seus estudos o exemplo de uma rotina bastante complexa que impossibilita a sua formalização, que seria o processo de tomada de decisão nas organizações. Os autores analisaram a questão da consciência e inconsciência desse processo a partir dos padrões de ação. A argumentação é que os processos de decisão rotineiros no nível da organização, muitas vezes, usam uma grande quantidade de informações que provêm dos artefatos, mas, ao mesmo tempo, é uma rotina extremamente complexa para ser descrita e formalizada numa rotina. O que normalmente é encontrado nas organizações são parâmetros/diretrizes em que os atores possam fazer as tomadas de decisões, devido ao cargo de gestão situado em diversos níveis da organização.

O que foi detectado no estudo é que há pouca base na realidade da visão de que os processos de decisão rotineiros são normalmente carentes de informação, pois a realidade do estudo mostrou o contrário. Devido à racionalidade limitada dos agentes e da organização em processar eficazmente uma grande quantidade de informação, faz-se necessária a utilização de algum tipo de sistema (ou habilidade, hábito, rotina ou programa) que “mecanicamente” escolhe, a partir da enorme gama de possibilidades de atividades de processamento, processamento real de que a informação é receber. Diante desse contexto, o artefato ganha o status de agente não humano, ou seja, ou seja, participa das ações nas situações do cotidiano organizacional e provoca transformações por meio das relações mutuamente constituintes (PENTLAND *et al.*, 2010; PENTLAND & HAEREM, 2015). Ainda, nesse sentido, é pertinente a dificuldade de se especificar comportamentos particulares (como o processo de tomada de decisão) em diferentes contextos, que podem originar variedades diferentes nos padrões de ações.

Como foi apresentado na interação entre o performativo e o ostensivo, Pentland & Feldman (2005) demonstram novamente, reforçando que o processo de mapeamento/codificação de qualquer tipo de uma determinada atividade é um ato intrinsecamente político, e pode ser, diante de alguns parâmetros, bastante contestável. Mas também pode ser, em parte, por essa razão, algo hierarquicamente controlado. Portanto, também ocorre na relação entre artefato e performances questões envolvendo as relações de poder na organização.

Em suma, os autores apresentam que essas questões evidenciam as implicações para o tipo de contexto que a divergência existente entre artefato e desempenho pode propiciar contextos que são, ainda, pouco explorados pela literatura das rotinas. Existem outras analogias evidenciadas nas rotinas originárias da relação da baixa divergência do contexto organizacional com a interação performativo e artefato. O primeiro se refere ao contexto com baixa divergência devido à existência do controle hierárquico significativamente firme, que pode incluir técnicas de vigilância, para garantir que as ações sejam executadas conforme prescritas, aqui se preserva a constância do artefato.

O segundo se refere ao ambiente com pouca divergência no seu contexto, pois os gestores entendem e legitimam o trabalho que seus subordinados estão fazendo. Aqui se preserva a atualização do artefato. Mas existem várias divergências no ambiente de comando e controle que podem indicar agência ou graves equívocos de entendimento (dimensão cognitiva) dos atores sobre o que é preciso para fazer o trabalho. Contextos com mais controles e divergências podem indicar desatualização e/ou falta de cautela da organização para a (re)criação do artefato.

#### **4.6. Interação artefato – ostensivo**

A interação do artefato e o aspecto ostensivo da rotina organizacional é o menos presente na agenda de pesquisa da Teoria das Rotinas, devido ao seu alto grau de divergência (PENTLAND & FELDMAN, 2005; 2008). O artefato falante é o mais proeminente nas rotinas, devido ao seu caráter do *locus* das normas, regulamentos, formulários, procedimentos escritos e formais. Dessa forma, presume-se, muitas vezes, por parte dos atores, ser considerado como a rotina principal, a concepção, a narrativa. Ou seja, o artefato é frequentemente adotado, por equívoco, como sendo o próprio aspecto ostensivo em si.

Para exemplificar, Stiles *et al.* (2015), no estudo de caso da multinacional japonesa, buscaram estender a literatura sobre como a mudança ocorre nas rotinas organizacionais, analisando a relação entre rotinas e esquemas para identificar os fatores cognitivos e motivacionais envolvidos nesse processo. Os autores desenvolveram um relato de como uma nova rotina de gerenciamento de desempenho centralizada é interpretada por gerentes em duas subsidiárias.

Os resultados da pesquisa demonstraram que apesar da tentativa de adoção de um esquema organizacional claro, objetivo e unificado que viesse representar uma determinada rotina pelos gerentes seniores, a incerteza estabelecida entre os membros da organização na prática cotidiana desse esquema gerou diversos entendimentos, e, conseqüentemente, acarretou distintos conceitos, significados e intenções disseminadas entre os funcionários que geraram uma confusão em torno do esquema desejado a ser estabelecido pelos gestores seniores na empresa. Para os Recursos Humanos dessa organização, o fato ocorreu devido à ambigüidade encontrada na interpretação do esquema em si e pela falta de clareza por parte dos

gerentes de RH sobre o alcance e a representatividade dessas mudanças ao esquema, até mesmo para os próprios membros do RH. Esse contexto mostra como os desempenhos distintos das práticas emergem em um novo padrão ostensivo da rotina e como os aspectos cognitivos e motivacionais da agência individual se revelam nesse processo, bem como mostram a sua capacidade de influenciar no esquema organizacional adotado. Nesse caso, como encontrado nos estudos de Pentland & Feldman (2005), “não é raro haver nenhum entendimento consensual ou à compreensão consensual seja diferente do artefato”, representado pelo esquema da empresa.

Enquanto a relação entre desempenho e artefato é sobre o controle do comportamento, a relação entre artefato e aspecto ostensivo é sobre um alinhamento de documentos e outros objetos com o que se entende sobre o que se está fazendo. Um exemplo para tal são os estudos de Becker & Zirpoli (2008), que aplicaram a rotina organizacional para analisar o comportamento nas organizações fazendo um comparativo do que se esperava do comportamento dos indivíduos pelos direcionamentos da empresa (artefatos falantes) do que realmente era performado. A análise dos estudos revelou as divergências encontradas e suas implicações e, conseqüentemente, a identificação dos fatores intervenientes. Um dos resultados que emergiram do estudo de caso foi que os participantes de interação corrente contribuem para os padrões de interação recorrente que foram observados, mas percebe-se que a taxa média de entrega no tempo é quase sempre inferior a 100%. A justificativa para tal se deve ao acompanhamento tardio do processo.

Esse problema com o acompanhamento tardio do processo acabou gerando um efeito cascata e fez com que toda uma série de outras tarefas e rotinas fossem desencadeadas pela falha de não ter cumprido a tarefa “oficial de lembrar os outros”. Isso demonstrou falhas na coordenação do processo que impactaram na variação dos padrões de ação não desejados pela organização.

Os autores apresentaram o exemplo do processo de empacotamento, em que a “gerência desconhecia, em grande parte, que não havia registro sistemático de quais os testes que deveriam ser iniciados pela avaliação de anomalias que foram efetivamente realizadas” (BECKER & ZIRPOLI, 2008), ou seja, não havia o direcionamento, formalizado por artefatos, que motivasse o quê e quando fazer, que acabaram acarretando impactos no entendimento do que realmente deveria ser

o papel da gestão no processo. O exemplo apresenta problemas de aprendizagem/conhecimento devido à complexidade do processo e da falta de identificação de etapas importantes que não foram evidenciadas nos artefatos, ou seja, não é fornecida uma memória organizacional sistemática sobre quais testes deveriam ter sido desencadeados, pois não havia uma listagem para identificação das anomalias.

O exemplo apresentado de Becker & Zirpoli (2008) mostra que os artefatos falantes, com suas normatizações, regras e documentos escritos, poderiam ser um esforço por parte da organização para prescrever ou incentivar uma maneira particular de entender uma rotina organizacional, e, talvez, a partir desse entendimento, gerar ações específicas desejadas na organização e, conseqüentemente, processos de acompanhamento de eventos de forma sistemática, e não a identificação, apenas, de erros pontuais. Dessa forma, novos processos de intervenções mais abrangentes, ordenados e mais assertivos possam ser implementados na organização.

Os autores realçam que o sistema de governança organizacional deixa “hiatos” (BECKER & ZIRPOLI, 2008) entre o modo como as tarefas são efetivamente realizadas na prática e a forma como deveriam ser realizadas de acordo com os procedimentos operacionais normalizados (artefatos falantes). Se existe a ausência do artefato na especificação de determinadas rotinas, não é possível permitir o estabelecimento de uma descrição de como as tarefas poderiam ser realizadas na prática. Com isso, também não se pode ter o entendimento do que realmente deveria ser feito e, conseqüentemente, a percepção de que tal condição não está disponível. Não pode ser feita a comparação entre o modo como as tarefas são feitas e o que deveria ser realizado de acordo com os procedimentos operacionais padrão. Como já foi mencionado anteriormente, quando não está direcionado, tudo pode ser possível e uma grande variação das rotinas e dos padrões de ação podem não atender os objetivos organizacionais. A identificação desses *gaps* auxilia na melhoria dos sistemas de governança da empresa.

Diante desse contexto, Pentland & Feldman (2005) revelam outra possibilidade de consequência a respeito da interação entre artefato e ostensivo, que é a “divergência entre artefato e aspecto ostensivo pode indicar discordância entre gestão e trabalho e pode ser uma expressão da divergência de objetivos entre os diferentes grupos”, mostrando, dessa forma, conflitos de interesse que podem possibilitar lutas de poder entre grupos, específicos ou não, nas organizações. O artefato pode ser entendido como uma representação de um posicionamento político na organização, uma vez que eles são reconhecidos como uma boa maneira de se organizar o trabalho no ponto de vista da gestão, mas pode ser entendido pelos colaboradores como desnecessário e tornar mais difícil a realização do trabalho da maneira que consideram adequados.

Portanto, ainda existem muitos questionamentos a respeito de como a relação entre artefato e o ostensivo pode influenciar as rotinas e, principalmente, a variação dos padrões de ação, já que eles são, notoriamente, objetos presentes nas rotinas organizacionais e podem fornecer um campo vasto de pesquisa para desvendar o entendimento oriundo dessa interação. Definições diferentes do artefato poderão revelar distintas visões da relação entre artefatos e o aspecto ostensivo da rotina.

#### **4.7.**

#### **Os padrões de ação: unidade de análise recorrente na contemporaneidade da teoria das rotinas**

O conceito de rotina como sendo “recorrentes, padrões reconhecíveis de ações interdependentes, realizados por múltiplos atores” (PENTLAND & FELDMAN, 2003) é vastamente reconhecido e aceito pela Teoria das Rotinas (BECKER, 2004; BECKER, 2005; PENTLAND & FELDMAN, 2005; PENTLAND *et al.*, 2011; RERUP & FELDMAN, 2011; PENTLAND *et al.*, 2012; FELIN *et al.*, 2012; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013; GRODAL *et al.*, 2015; PENTLAND & HAEREM, 2015; BERTELS *et al.*, 2016). Mas sua concepção se apresenta de forma difusa, não contribuindo tanto para o melhor entendimento desse fenômeno nas organizações, acarretando, assim, uma polissemia de pressupostos que muitas vezes são mais antagônicos do que reveladores.

Essa falta de homogeneidade nos estudos sobre a rotina, apesar de demonstrar o amadurecimento do construto, também revela a necessidade de alguma reavaliação de determinados pontos, como a aplicação dos padrões de ação como unidade de análise, para fornecer maior coesão a teoria das rotinas. Por isso, acredita-se que o avanço para essa elucidação irá advir por meio de estudos empíricos para desvendar as distinções de cada contexto que dá origem da(s) particularidade(s) inerente(s) da(s) sua(s) rotina(s) organizacional(is) e, com isso, apontar novos questionamentos e caminhos, para evitar conceitos “vagos e sujeitos a extensões arbitrárias” (CHOEN *et al.*, 1996), que ainda prevalecem até os dias atuais na literatura acadêmica.

Diante desse cenário, uma crescente corrente vem emergindo nas rotinas organizacionais, consolidando a relevância do foco das unidades de análises para os padrões de ação (PENTLAND & RUETER, 1994; CHOEN *et al.*, 1996; FELDMAN & PENTLAND, 2003; PETLAND & FELDMAN, 2005; CHOEN, 2007; PENTLAND & FELDMAN, 2008; HAYES *et al.*, 2011; PENTLAND *et al.*, 2011; BAPUJI *et al.*, 2012, CACCIATORI, 2012, MILLER *et al.*, 2012; PENTLAND *et al.*, 2012; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013; PENTLAND & HAEREM, 2015; BERTELS *et al.*, 2016). Essa nova perspectiva de análise é possível, pois uma rotina organizacional não é um padrão único, mas, sim, uma gama de padrões possíveis que são habilitados e restringidos pela estrutura social, física e cognitiva da organização, que fundamenta os desempenhos distintos dos seus agentes em um contexto pré-existente (PENTLAND & RUETER, 1994; PENTLAND, 1995; HAWARD-GRENVILLE, 2005; LANNACCI & HATZARAS, 2012; BERTELS *et al.*, 2016).

As bases da aplicação dos padrões de ação como unidade de análise das rotinas advêm desde os pressupostos do trabalho de Weick (1979), que sugere que as organizações são processos, sequência, movimento, cadeia de eventos, série de ações constituídas a partir dos significados dos seus agentes para a redução das ambiguidades. Com isso, o autor propõe que as organizações são mais do que simplesmente uma série de estruturas, e propõe um modelo de *organizing* estruturado nos preceitos do *Sensemaking*, composto das etapas dos processos de desvio de comportamentos, como promulgação/criação, seleção e retenção. Cada um desses processos contém um conjunto de três subprocessos interligados que

são as regras de reunião, ciclos de comportamento e incerteza percebida, conforme apresentado na Figura 7, a seguir.

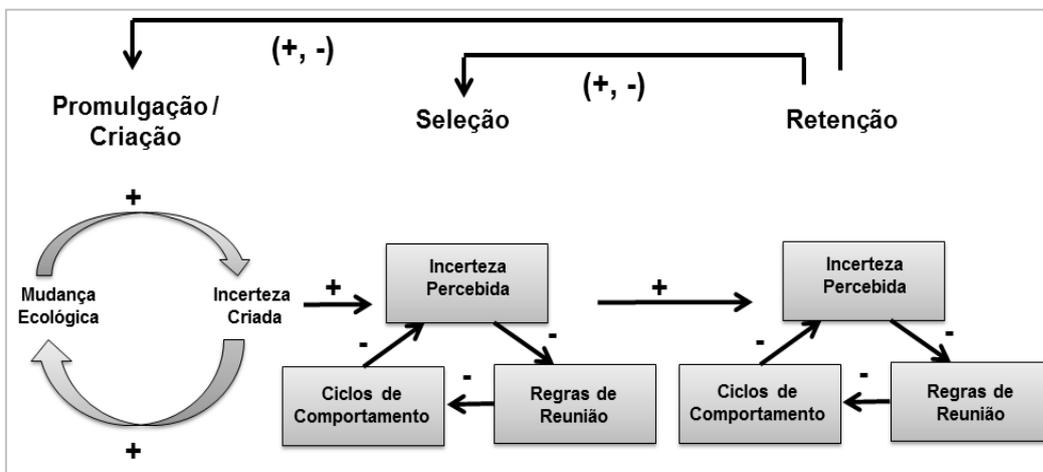


Figura 7 – Adequação do modelo de *Organizing*  
 Fonte: Weick, 1979, p. 133.

Nesse modelo existe a adição de laços de retroalimentação da retenção tanto na criação quanto na seleção. Há também a estipulação de que a adaptação e a adaptabilidade exigem que os efeitos da retenção na ação subsequente sejam divididos, creditados e desacreditados. O resultado da seleção são as interpretações dos agentes. Ou seja, o autor gerou discussões de temas que indicam que “a incerteza é o compromisso ideal, o acoplamento tênue que promove a adaptação, a ignorância é funcional, tudo flui, a adaptação pode impedir a adaptabilidade, e as coisas continuam caindo aos pedaços” (WEICK, 1979).

Ainda, o autor afirma que “as organizações estão no negócio de fazer sentido” e que a sua regularidade e consistência recaem nas suas atividades (WEICK, 1979). As organizações gerenciam para mitigar a ambiguidade, incerteza e equívocos. Dessa forma, visando a essa conjectura, os componentes das organizações necessitam abarcar as seguintes considerações: **(i)** os processos devem ser realizados/ações; **(ii)** controle é realizado por relacionamentos (coordenação); **(iii)** o consenso de objetivos não é uma pré-condição de ordem; **(iv)** tríades são a unidade básica de análise; **(v)** processos de atenção; **(vi)** característica dual, equilíbrio entre estabilidade e flexibilidade; e **(vii)** gestão para mitigar equívocos de informação do Ambiente (WEICK, 1979).

Esse modelo auxilia a fundamentação da quebra de paradigma nos debates sobre RO, preenchendo *gaps* para questões de pesquisas contemporâneas, colocando as ações e as interpretações dos agentes no cerne da questão do *organizing* das rotinas em um processo dinâmico (PENTLAND & HAEREM, 2015). Colaborando para essa discussão, Choen *et al.* (1996) relatam os resultados das discussões desenvolvidos no primeiro *workshop* dedicado a explorar as dificuldades, promessas de pesquisas e os conceitos relacionados sobre a temática das rotinas, que ocorreu no Instituto Santa Fe, em Santa Fé - Novo México, em 1995. Esse *workshop* reforça a proposta da importância do tema da rotina para a Teoria das Organizações, uma vez que a rotina aparenta ser uma palavra-chave em um grande número significativo de estudos, e, também, dentre outros temas, busca clarear principalmente as discussões sobre a emergência da introdução e aplicação dos padrões de ação como unidade de análise sobre as rotinas.

Pentland & Haerem (2015) mencionam que cada ação pode envolver um ator ou um conjunto de atores, distribuído(s) no tempo e no espaço, podendo ou não os atores estarem cientes um dos outros. Eles não precisam ser necessariamente humanos, o que inclui nessa discussão o papel dos artefatos como agentes não humanos que influenciam os padrões de ação (BAPUJI *et al.*, 2012; PENTLAND *et al.*, 2011; CACCIATORI, 2012). Com isso, os padrões de ação podem assumir a perspectiva de aplicação em pesquisas empíricas em três distintas propriedades (CHOEN *et al.*, 1996): **(i)** ações recorrentes de uma mesma ação ou mesmo processo, podendo ser dos mesmos atores ou de atores diferentes, com um mesmo recorte de tempo ou em períodos diferentes; **(ii)** ações selecionáveis ou padrões de ação que estão sujeitos a determinadas forças; **(iii)** contexto organizacional definido e não somente as ações em si.

Entretanto, Choen *et al.* (1996) alertam sobre o cuidado que se deve ter ao se utilizar o termo padrões de ação nos estudos das rotinas, pois existem “outros padrões de ação recorrentes”, comuns ou não, oriundos das “heurísticas amplamente compartilhadas” ou de “regras comuns utilizadas em situações comuns”, que podem estar fora de uma definição tradicional das rotinas, mas que também merecem atenção e estudos densos. Isso se justifica, pois os agentes são capazes de adaptar suas ações, de forma consciente, para a solução de problemas (CHOEN *et al.*, 1996; CHOEN, 2007; MILLER *et al.*, 2012; PENTLAND & HAEREM, 2015), como “rotinas vivas” que vão se adaptando às circunstâncias

(PENTLAND & FELDMAN, 2008; HAYES *et al.*, 2011). As rotinas vivas se transformam e atualizam de acordo com a necessidade de fornecer respostas frente ao mercado, e, para tal, a mudança mediante a necessidade gerada pela circunstância ocorre, muitas das vezes, sem o respaldo da teoria para o seu entendimento, uma vez que:

*[...] empresas não são reflexos sem fricção de seus ambientes momentâneos, mas sim repertórios de ação altamente inerciais, respondendo de fato a percepção do ambiente de hoje em grande parte em termos das lições das ações em dias passados. Na visão de consenso, é essencial entender como esses repertórios de ação são montados, mantidos e modificados. (CHOEN *et al.*, 1996, p. 657).*

A forma como se constituem, se preservam e se modificam os repertórios de ações ainda é um *gap* a ser explorado na teoria, para o entendimento e identificação dos fatores intervenientes desse processo (CHOEN *et al.*, 1996; BECKER, 2005; PENTLAND & HAEREM, 2015). A revisão da literatura das rotinas organizacionais apresenta uma diversidade de fatores que influenciam na variação ou estabilidade dos padrões de ações como experiência (PENTLAND *et al.*, 2011; TURNER & FERN, 2012), experiência a priori (PENTLAND *et al.*, 2011; FRIELS & LARTY, 2013), hábitos (CHOEN, 2007), atitude (FRIELS & LARTY, 2013), valores (FRIELS & LARTY, 2013), emoções (CHOEN, 2007), automação (PENTLAND *et al.*, 2011), cognição (PENTLAND *et al.*, 2011; MILLER *et al.*, 2012, OLIVEIRA & QUINN, 2015), aprendizagem (PENTLAND *et al.*, 2011, MILLER *et al.*, 2012), tomada de decisão (PENTLAND & HAEREM, 2015), memória transacional (PENTLAND & HAEREM, 2015, MILLER *et al.*, 2012), memória processual (PENTLAND *et al.*, 2011, MILLER *et al.*, 2012), memória declarativa (MILLER *et al.*, 2012), rede de atores (PENTLAND & HAEREM, 2015), comunicação (WRIGHT, 2016); reflexão coletiva (FELDMAN *et al.*, 2016); redes de narrativas (HAYES *et al.*, 2011), erro e improvisação (RERUP & FELDMAN, 2011; FELDMAN *et al.*, 2016), agência (Pentland *et al.*, 2011; CACCIATORI, 2012; LANNACCI & HATZARAS, 2012), cultura (FELDMAN *et al.*, 2016; BERTELS *et al.*, 2016), subjetividade (PENTLAND *et al.*, 2011, LANNACCI & HATZARAS, 2012), tecnologia (ORLIKOWSKI, 2000; PENTLAND *et al.*, 2011; OLIVEIRA & QUINN, 2015), artefatos (LANNACCI & HATZARAS, 2012; CACCIATORI, 2012), artefatos não humanos (PENTLAND *et al.*, 2011; BAPUJI *et al.*, 2012; CACCIATORI, 2012; OLIVEIRA & QUINN, 2015), sociomaterialidade (PENTLAND *et al.*,

2012), estrutura (OLIVEIRA & QUINN, 2015), *turnover* (PENTLAND *et al.*, 2011), contexto (PENTLAND *et al.*, 2011), e, regulamentação (OLIVEIRA & QUINN, 2015). Cada um desses fatores contribui para a construção do repertório de padrões de ação no momento em que emergem da necessidade de atender à demanda do contexto de cada organização.

Portanto, pode-se inferir que os padrões de ações representam uma unidade adequada para analisar rotinas dinâmicas, ou seja, rotinas que se ajustam e se reconfiguram em resposta as mudanças no contexto envolvente (TURN & FERN, 2012), que podem propiciar a atenção explícita ao papel que os indivíduos podem desempenhar dentro da rotina para a adaptação das rotinas, analisando os aspectos da estrutura e agência, sendo este último aspecto o foco da presente pesquisa.

Pentland *et al.* (2012) reforçam que existem poucos estudos que caracterizam os padrões de ação nas rotinas. Vale ressaltar que o foco do presente estudo é analisar como os padrões são criados e recriados em um ambiente altamente regulamentado, numa perspectiva interacionista simbólica.

#### **4.8.**

#### **Entendendo a (re)criação das rotinas à luz da prática social no modelo interacionista simbólico**

Esta seção tem a finalidade de desnudar o modelo de (re)criação das rotinas à luz da prática social na perspectiva do interacionismo simbólico de Dionysiou & Tsoukas (2013), pois, como já observado em seções anteriores, mesmo em atividades altamente rotineiras, em rotinas organizacionais, sempre existe abertura e flexibilidade para a ação individual e coletiva, em que o ato de agir possa ser realizado de outra maneira “em qualquer fase de uma determinada sequência de conduta” (GIDDENS, 1984). Nessa perspectiva, a mediação desse processo ocorre coletivamente, fazendo com que a realidade exista em um presente. Com isso, a realidade passa ser um processo caracterizado pela possibilidade sempre presente de novidade, ou seja, momentos que podem levar as expectativas ou previsões dos atores à incerteza, podendo gerar um comportamento consciente e reflexivo de si mesmo, como um objeto implicado no ato social com outros objetos sociais (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), e resgatando, nesses momentos de interrupção, o passado, adquirido ou herdado, para a redução da incerteza.

Portanto, cada “emergência”<sup>4</sup> exige um ajuste, na medida em que a ação seja, temporariamente, “interrompida, desafiada ou bloqueada” (BLUMER, 2004, p. 89). Nesses casos, o indivíduo tem que indicar a si mesmo o que está acontecendo para reconstruir sua ação e, no caso de ação conjunta, adequar sua ação às ações dos outros, assumindo os seus papéis ou respostas potenciais às diferentes ações possíveis. Diante desse panorama, a incerteza<sup>5</sup> é uma característica irreduzível da ação individual e da interação (MEAD, 1934). Esse pensamento corrobora com a proposta pelo presente estudo, pois é na quebra, nas interrupções e incertezas das rotinas adaptativas, que é promulgado o processamento cognitivo ativo. Logo, as incertezas e as quebras são a essência para o entendimento do processo da interação simbólica (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013).

Diante das incertezas e quebras das rotinas adaptativas, a ação individual não é somente uma liberação de comportamento automático e inconsciente, mas também um processo de construção do ator pela observação e interpretação das características das situações em que ela ocorre nas interações e respostas de outros atores que afetam o estabelecimento do curso da linha de conduta. Com isso, a interação é inerentemente formativa e incerta, jamais sendo completamente subsumida por estruturas pré-estabelecidas (organizacional, tecnológica, institucional, dentre outras), por meio da composição psicológica dos participantes (motivações, disposições, intenções, dentre outras) ou por outras condições iniciais (BLUMER, 2004; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013). Logo, a partir deste breve relato de pensamentos e ideias que envolvem questões relacionais entre estrutura, agência e agentes frente às incertezas e à sua relatividade em termos temporal e de conduta dos atores, que são adequadas para o estudo de qualquer ação organizada num determinado contexto, mas, principalmente, para as rotinas como realizações contínuas nos contextos organizacionais, que se moldam as mudanças do seu contexto.

---

<sup>4</sup> O conceito de “emergência” pode ser entendido como determinado ato que não está a decorrer como planejado, ou o indivíduo percebendo entradas ambíguas, que podem sugerir muitos fluxos de ações possíveis, sendo potencialmente conflitantes, ou, ainda, surgimento de eventos problemáticos, dentre outras questões,

<sup>5</sup> Como visto anteriormente, Weick (1979) se apropria do temo da ambivalência, que pode também auxiliar na compreensão do conceito de incerteza aqui aplicado.

Após essa breve contextualização sobre a questão da incerteza que envolve a relação entre estrutura, agência, agente e ação, Dionysiou & Tsoukas (2013) aplicam o mecanismo de tomada de papéis de Mead, na perspectiva do interacionismo simbólico, para explicar o processo endógeno de (re)criação de rotinas como uma realização coletiva à luz da prática social, a partir da inserção das quebras e incertezas nas rotinas organizacionais, sendo que o foco do presente estudo é aplicar esses conceitos nas rotinas adaptativas. Dessa forma, os autores fazem uma proposição de um “procedimento metodológico” (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013) que pode ser ajustado aos objetivos desta pesquisa.

Assim, diante do contexto de como os padrões de ação são (re)criados em um ambiente altamente regulamentado, o interacionismo simbólico se justifica, pois o processo de constituição de significados é criado, compartilhado, mantido e alterado coletivamente, ou seja, os “eus individuais” se formam e se desenvolvem a partir dos atos dos “eus próprios” mediados, negociados pelos atos em andamento “uns dos outros”, que guiam os demais para fazê-lo (BLUMER, 1969; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013). Essa ideia de um “eu relacional” foi bem aceita por vários estudiosos organizacionais de rotinas (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), pois uma parte significativa do entendimento conceitual de cada indivíduo sobre seu trabalho incide na utilização de imagens e significados empregados por outros atores, por meio de uma interação “aberta e flexível” (BLUMER, 2004).

Seguindo essa linha, Dionysiou & Tsoukas (2013) propuseram um processo genérico através do qual as rotinas são (re)criadas a partir de dentro, o que permite analisar a interação por meio de um modelo com a aplicação de três pressupostos: **(i)** os autores assumiram um caso ideal-típico de um novo cenário organizacional com poucas regras ou artefatos que pudessem exercer influência sobre a interação inicial dos participante, tendo uma divisão de trabalho amplamente definida, com políticas gerais e objetivos comuns; **(ii)** os autores utilizaram um pequeno número de participantes interagindo em condições de copresença, que não tiveram histórico de interação prévia entre si, pois o propósito era incluir as interações iniciais dos participantes para lidar com o problema da atividade conjunta, que poderia resultar (ou não) na criação de uma rotina, respaldando-se nas afirmações de Blumer (2004), que mostra uma forma simples de interação entre dois indivíduos “é o protótipo da interação social humana em geral”; **(iii)** os

participantes da atividade conjunta estão trabalhando para um objetivo comum através da coordenação de suas linhas de ação individuais, pois, apesar de existir a possibilidade dos participantes de uma rotina possuírem diversas intenções e orientações sem que haja a necessidade de compartilhar os mesmos objetivos (FELDMAN & PENTLAND, 2003; HOWARD-GRENVILLE, 2005), a realização de resultados gerados coletivamente é amplamente reconhecida como uma preocupação primordial das organizações.

Com a delimitação dos principais pressupostos inerentes ao modelo de Dionysiou & Tsoukas (2013), é relevante lembrar que as condições antecedentes apresentadas para o(s) processo(s), que serão discutidos no modelo abaixo, criam a possibilidade dos consequentes, mas não os garantem. Além do mais, apesar de qualquer modelo está sujeito a reificar e, assim, transformar um processo essencialmente dinâmico em estático, no modelo proposto, as relações recursivas são incluídas, para preservar a fluidez e dinamismo dos processos em questão, o que pode contribuir significativamente para o entendimento do fenômeno pesquisado a partir das relações entre estrutura, agência e agente, nos aspectos performativos e ostensivos das rotinas.

Dessa forma, segue a Figura 8, que apresenta o modelo proposto por Dionysiou & Tsoukas (2013):

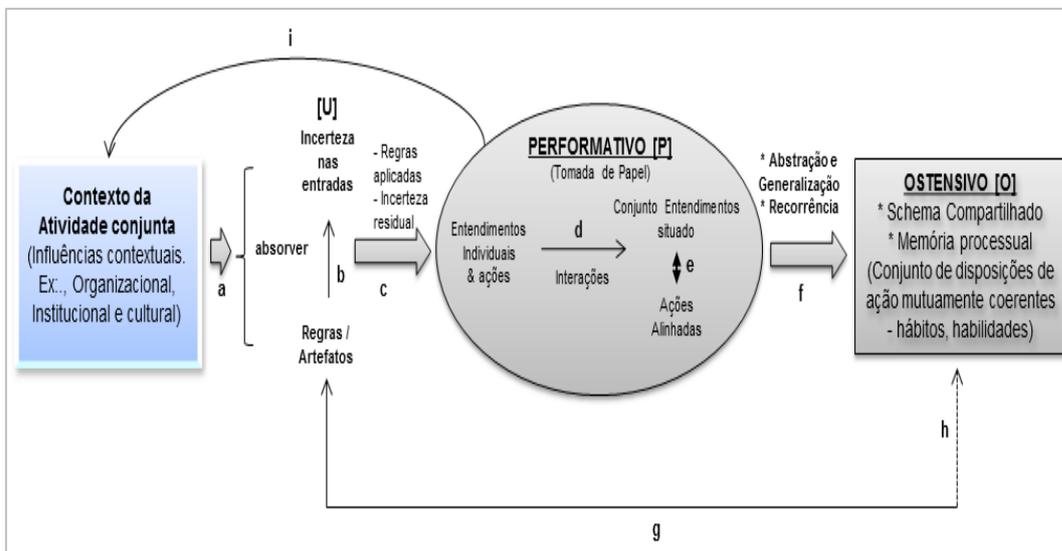


Figura 8 – Proposta do modelo de integração do sistema generativo à luz do interacionismo simbólico

Fonte: Dionysiou & Tsoukas, 2013, p. 21<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Nota dos autores: a Seta h é pontilhada para salientar o intervalo de tempo existente entre a interação inicial e a constituição de artefatos, uma vez que os artefatos estabelecidos podem influenciar os entendimentos ostensivos.

A figura mostra o fluxo do processo endógeno de (re)criação das rotinas, que se inicia com a interação de um pequeno número de participantes pela primeira vez no contexto de uma atividade conjunta específica. De acordo com Weick (1979), nessa interação os participantes enfrentam duas entradas: (i) algumas regras disponíveis para fornecer uma orientação inicial para a atividade conjunta; (ii) alguma incerteza percebida nas entradas (**Seta a, [U]**). A incerteza percebida pelos participantes impacta expressivamente na interação, pois, nas interações iniciais, os participantes buscam organizar<sup>7</sup> e essa atividade é “direcionada para o estabelecimento de um nível de certeza viável” (WEICK, 1979), com o intuito de minimizar as incertezas, transformando-as, assim, em algo familiar (FELDMAN & PENTLAND, 2003).

No modelo, apenas algumas regras estavam disponíveis para os participantes durante as interações iniciais. Dessas poucas regras, possivelmente absorverão somente uma pequena quantidade da parcela de incerteza percebida (**Seta b**). Com isso, somente poucas regras se aplicam, pois os participantes provavelmente se envolverão em vários ciclos de interação<sup>8</sup> para lidar com a incerteza que permanece após a aplicação das regras, para que se possa tornar capaz a redução, ainda mais para um nível viável (**Seta c**). Esses processos podem ser analisados à luz dos ciclos de interação de Weick (1979), percorridos na seção anterior.

Na interação do **aspecto performativo ([P])**, os participantes se envolvem na tomada de papéis (MEAD, 1934), que, para esse autor, significa que o “eu” reage ao eu que surge através da tomada das atitudes dos outros. Ao tomar essas atitudes, introduzimos o “eu” e reagimos a ele como um “eu” inserido em um contexto social. Ou seja, significa levar em consideração os “papéis dos colegas (seus entendimentos reais, potenciais, ideias, opiniões e ações) em relação à atividade conjunta, para desenvolver uma compreensão coletiva e localizada da situação concreta em questão” (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), para identificar ações adequadas e alinhar suas séries de ações individuais em

---

<sup>7</sup> Os participantes organizam as incertezas a partir do número de regras que eles utilizam para criar um conjunto de processos, de modo que, quanto maior a incerteza percebida, menos regras são julgadas pelos participantes conforme a situação que enfrentam, e vice-versa (Weick, 1979).

<sup>8</sup> Podem-se citar como exemplos de interação os processos de troca de informações, ideias, para analisar as possíveis soluções distintas para o problema de ação ou improvisar (Dionysiou & Tsoukas, 2013).

conformidade com o contexto situado (**Seta d**). O entendimento “comum” é resultado da interação e “situado” na medida em que é inseparável do contexto em que ocorre; com isso, a interação faz parte do aspecto performativo da rotina. Mas Weick (1979) salienta que os participantes podem agir primeiro e dar sentido ao que eles fizeram posteriormente e/ou relacionar com esquemas para orientar suas ações (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), num processo de entendimentos e ações situadas em conjunto, que são reciprocamente relacionados, advindos, ciclicamente, ao longo do tempo (**Seta e**). O alinhamento das ações individuais em um padrão específico de ações (performativo) representa uma realização coletiva, irreduzível às contribuições de qualquer participante individual, num processo de “validação consensual” (WEICK, 1979) de sua experiência conjunta, que ignora possíveis assimetrias de poder entre os participantes, tema que será abordado mais adiante.

Assim, o desenvolvimento de entendimentos conjuntos por meio da tomada de papéis é considerado um passo vital para o desenvolvimento do “eu” de cada participante, que permite a ampliação de um esquema sobre o papel e participação de cada participante na atividade conjunta em questão. Entretanto, os autores mencionam que esse aspecto pode ser influenciado pela medida da experiência com a atividade conjunta, levando cada participante a abstrair e generalizar muito além de entendimentos e ações pessoais, bem como de entendimentos e ações conjuntas, e das intersubjetividades promulgadas no contexto da atividade conjunta. Com isso, quando os participantes interagem, eles desenvolvem vários domínios de conhecimento por meio de esquemas individuais de abstração e generalização (**Seta f**), incluindo esquemas sobre objetos, papéis, situações, eventos e suas sequências, ações, dentre outros, que possibilitam aos indivíduos desenvolver algum senso de predição e controle.

Dionysiou & Tsoukas (2013) afirmam que a implicação desse processo de abstração e generalização é desenvolvida por cada participante de um esquema sobre seu papel e contribuição para a atividade conjunta. O esquema minimiza a experiência gerada por um empenho particular na atividade conjunta, para pontos comuns que participam de outros eventos similares, e, com isso, a unicidade é retirada, pois cada participante abstrai e generaliza começando pelos significados solidariamente estabelecidos com outros participantes durante a interação. Logo, os esquemas individuais se tornam, parcialmente, compartilhados entre os

participantes (MEAD, 1934). O resultado positivo desse procedimento para os participantes seria a possibilidade de organizar sua conduta baseando-se nas expectativas de comportamento mutuamente consistentes, ou seja, os indivíduos se comportam como deveriam se comportar numa dada situação, guiando, portanto, a montagem de suas linhas de ações individuais em futuras instâncias da atividade e, com isso, melhorando a eficiência da comunicação e coordenação entre os participantes (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013).

Esse cenário apresenta as bases do nascedouro dos esquemas compartilhados, que se desenvolvem a partir da experiência repetitiva no contexto da atividade conjunta e se tornam mais organizados e elaborados advindos da experiência de performances anteriores. Esse processo representa o aspecto ostensivo, ou seja, as regras inicialmente disponíveis (**Seta g**), que podem ser alteradas, conforme a adição de novas regras, alteração ou descarte das regras antigas (FELDMAN & PENTLAND, 2003; 2005). Para Dionysiou & Tsoukas (2013), “regras” são consideradas como “receitas inferidas” da experiência interacional passada (ostensiva), cujo conteúdo “e o grau em que eles têm a força dos regulamentos variam entre as organizações” (WEICK, 1979), não no sentido restritivamente normativo ou regulamentar, mas altamente dependente do contexto específico de interação, que podem gerar tanto “restrições e *affordances*” (PENTLAND, 1995). Ao longo do tempo, algumas dessas regras podem se tornar artefatos da rotina (PENTLAND & FELDMAN, 2005) que podem orientar o desempenho dos participantes (**Seta c**) e moldar seus entendimentos ostensivos da atividade conjunta (**Seta h**), sem, com isso, determinar performances específicas (PENTLAND & FELDMAN, 2005; 2008). Portanto, pode-se apreender que sempre há alguma adaptação dinâmica das regras e princípios norteadores de uma dada situação a que se referem (D’ADDERIO, 2008), que emergem da capacidade que as regras possuem para absorver, progressivamente, uma crescente parte das incertezas percebidas pelos participantes no seu contexto, de modo que, ao longo do tempo, uma diminuição da quantidade de incerteza continua a ser absorvida através da tomada de papéis e do realinhamento dos esquemas individuais (**Seta d**) (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013).

Por meio desse processo recursivo, o aspecto ostensivo da rotina leva ([O]), cada participante perceber sua realidade como compartilhada e objetiva (FELDMAN & PENTLAND, 2003; MEAD, 1934; SANDBERG & TARGAMA, 2007; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013). O aspecto ostensivo possibilita guiar as atuações de rotina futuras (FELDMAN & PENTLAND, 2003), fornecendo aos participantes regras cada vez mais elaboradas (“receitas”), inferidas da experiência passada (WEICK, 1979). O aspecto ostensivo é criado e está sujeito a uma revisão contínua das ações e compreensões conjuntas dos participantes (**aspecto performativo - Setas e, f**), e podem auxiliar no processo de construção dos padrões de ação que podem emergir nesse processo (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013) e, por isso, poder colaborar com a pesquisa empírica deste estudo.

Além disso, nesse processo, resgatando a questão do poder, que pode ocorrer direta ou indiretamente, as rotinas podem ser vistas por distintas perspectivas pelos participantes (FELDMAN & PENTLAND, 2003), devido à influência dos valores e do conhecimento diversificado pertinente a cada indivíduo que podem gerar, como resultado, variações nos esquemas, dessa forma, conforme sugere Mead (1934), pois os participantes tendem a acatar comportamentos dos outros que lhe são mais diretamente significativos, e, assim, estar sujeito a jogos de poder. Para minimizar esse aspecto, os participantes necessitam “desenvolver pelo menos algum nível mínimo de compreensão ou conhecimento compartilhado sobre a atividade conjunta, o que lhes permite antecipar o comportamento de outros membros”, como também de hábitos e habilidades, a partir do estabelecimento da confiança e coordenação para nortear comportamentos em atividades conjuntas (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), a partir de esquemas compartilhados<sup>9</sup>, por meio da memória processual. Dessa forma, quando esses aspectos se tornam recorrentes e repetitivos e relativamente imutáveis na atividade conjunta, podem ser incluídos como elementos do aspecto ostensivo da rotina (**Seta f**).

---

<sup>9</sup> O termo “esquemas compartilhados” para os autores se refere a esquemas individuais que são, no mínimo, “compatíveis” ou “congruentes”, que são capazes de fornecer aos participantes interpretações mutuamente consistentes, para avaliar e selecionar informações, expectativas recíprocas sobre quais ações mais apropriadas para a situação em que enfrenta.

Por fim, a **Seta i** denota os “efeitos de desempenhos dos participantes sobre a incerteza percebida dos insumos e o contexto da atividade conjunta em geral” (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013). A incerteza perceptível pode advir de fontes externa e internas, sendo ao nível da rotina. Com isso, ao promulgarem uma rotina os participantes podem gerar mudanças que irão impactar nas suas ações seguintes, ações que podem ser intencionais ou não, indesejáveis ou não, e que realmente podem gerar mais mudanças, num ciclo recorrente (WEICK, 1979). Podem apresentar novas possibilidades de ação e, assim, gerar um processo de (re)criação de padrões de ações.

Portanto, diante do discorrido, o modelo pode contribuir para o entendimento do processo de (re)criação dos padrões de ação em um ambiente altamente regulamentado. É importante ressaltar que o estudo de caso da presente pesquisa se passa em uma instituição de educação profissional consolidada no mercado há mais 60 anos, com estruturas (institucional, cultura, tecnologia, processos, coordenação, dentre outras) bem estabelecidas. Dessa forma, as duas primeiras premissas desse modelo não correspondem com a realidade do objeto da pesquisa (o caso ideal-típico de um novo cenário organizacional com poucas regras e um pequeno número de funcionários), pois o estudo de caso acontece em um ambiente altamente regulamentado.

Dessa forma, para analisar e complementar a questão do contexto do modelo aos parâmetros da empresa em que irá ocorrer o estudo de caso, e ainda, para atingir os objetivos propostos pela presente pesquisa, foi necessário um ajuste ao modelo proposto por Dionysiou & Tsoukas (2013). Para tal, optou-se pela adaptação do modelo construtivista de Orlikowski, que foi aplicado à análise do uso de tecnologia, utilizado para analisar a rotina de execução do planejamento estratégico na práxis cotidiana da organização.

Na próxima seção será apresentado o modelo de Orlikowski (2000) e a proposição da sua adaptação para as rotinas organizacionais.

#### 4.9.

#### A lente da prática no modelo construtivista de Orlikowski aplicada às ROs

Orlikowski (2000) fez uma releitura das propriedades estruturais dos sistemas sociais de Giddens (1984) para entender e examinar a tecnologia à luz da lente da prática, ou seja, como as pessoas, à medida que interagem com uma tecnologia em suas práticas em curso, implementam estruturas<sup>10</sup> que moldam seu uso emergente e situado. Essa proposição tem a finalidade de compreender a interação recursiva entre pessoas, tecnologias e ação social na prática. Dessa forma, a pesquisa apresenta que as práticas da tecnologia não ocorrem no vácuo, mas sim num contexto sociopolítico. Portanto, a escolha desse modelo para a análise de contexto nos moldes do interacionista simbólico de Dionysiou & Tsoukas (2013), se justifica devido à sua capacidade de acessar e entender a ação, a estrutura, agência e os agentes dentro dos preceitos da prática social, por meio do *knowing-in-practice*, ou seja, construir o conhecimento “dentro das rotinas da vida social” (GIDDENS, 1984; ORLIKOWSKI, 2000; GHERARDI, 2000; GHERARDI & NICOLINI, 2001; ORLIKOWSKI, 2002; NICOLINI *et al.* 2003; STRATI, 2007; GHERARDI *et al.*, 2007; GHERARDI, 2009; BISPO, 2013; AZEVEDO, 2013; NICOLINI, 2013).

O estudo de Orlikowski (2000), ao examinar o uso da tecnologia na prática, constatou que a estabilidade e a promulgação de mudanças ocorrem por meio de processos de negociação e persuasão que sustentam a ideia de estruturação de tecnologias adaptativas como sistemas de suporte a decisões grupais, pois os agentes humanos incorporam esquemas interpretativos, recursos e normas nas suas ações quando usam (colocam em prática) a tecnologia, o que corrobora com os preceitos da prática no interacionismo simbólico (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013). A interação existente entre os indivíduos, bem como entre os indivíduos e os objetos, são os fundamentos para acessar o conhecimento por meio da prática (BISPO, 2013a).

---

<sup>10</sup> Para Orlikowski (2000), a estrutura é entendida como conjunto de regras e recursos instanciados na prática social recorrente.

O modelo de Orlikowski (2000) visa auxiliar o estudo sobre o uso da tecnologia numa estrutura intrinsecamente dinâmica e fundamentada na ação humana em curso, para explicar a emergência e o potencial das mudanças em tecnologias, inclusive nos seus usos, por meio da orientação da prática. Busca complementar a noção de estrutura incorporada com a estrutura emergente e a noção de apropriação com a de promulgação. O resultado da prática social recorrente, no estudo, foi a (re)produção de uma estrutura particular de uso de tecnologia, que foi constituída à medida que os agentes interagiram regularmente com certas propriedades de determinadas tecnologias e, logo, foram capazes de moldar o conjunto de regras<sup>11</sup> e recursos. Nesse sentido, serviram de “base para moldar sua interação. Visto através de uma lente da prática, as estruturas tecnológicas são emergentes, não incorporadas” (ORLIKOWSKI, 2000).

Nessa abordagem, as práticas nas organizações relacionam-se com uma gama de elementos como a aplicação de conhecimentos, recursos e hábitos da mente e do corpo para “estruturar” a sua ação de forma recursiva e situada. Deste modo, a noção da estrutura se baseia nas propriedades dos sistemas sociais, ou seja, é composta pelo “conjunto de regras e recursos promulgados que intercedem à ação social através de três dimensões ou modalidades: instalações, normas e esquemas interpretativos” (2000), conforme apresentado na Figura 9.

---

<sup>11</sup> Para a autora, a regra é o que está estimulando a prática, um guia, que existe essencialmente na prática, pois regra é o que a prática conseguiu na ação. A prática não só cumpre as regras, mas permite fornecer sua forma concreta em situações particulares.

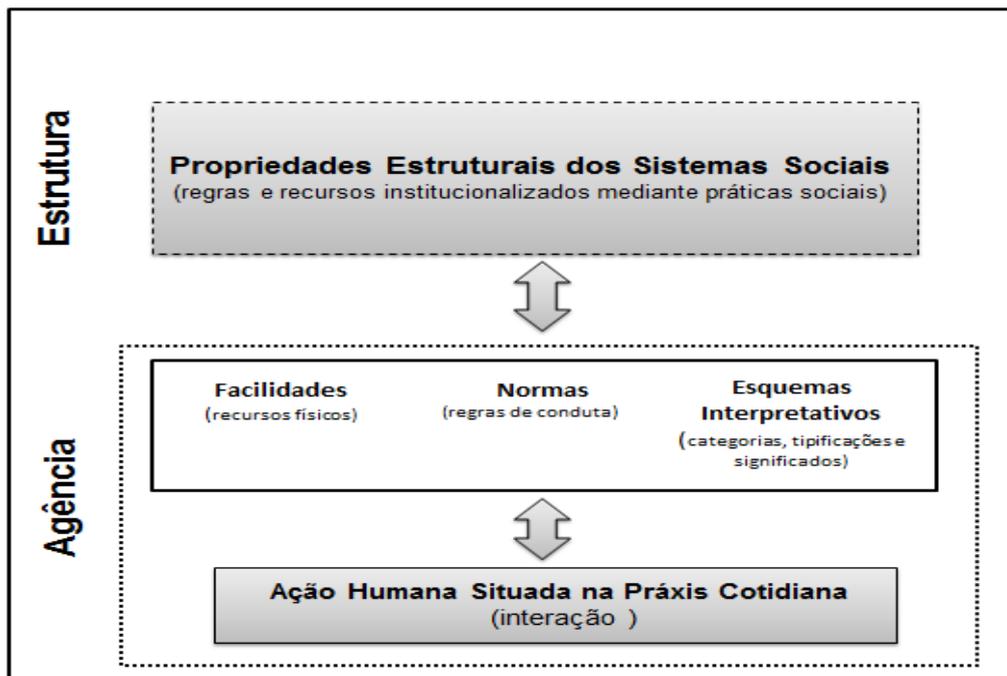


Figura 9 – Promulgação de estruturas na prática na visão de Orlikowski  
 Fonte: Orlikowski, 2000, p. 410, tradução nossa.

A figura também mostra a questão da agência, que pode ser representada e influenciada, segundo a autora, pelos seguintes fatores: habilidades, poder, conhecimento, suposições, expectativas dos agentes, bem como podem ser influenciadas por treinamento, comunicação e experiências anteriores. Além desse aspecto apresentam-se as facilidades disponíveis para os agentes no modelo, que podem ser representados pelos aspectos não humanos ou artefatos não falantes, e as normas que orientam suas práticas em andamento, e, dessa forma, aplicam tal conhecimento, instalações e hábitos da mente e do corpo para “estruturar” sua ação atual. Ao fazê-lo, eles instanciam recursivamente e, assim, transformam as regras e recursos que estruturam suas ações sociais.

Percebe-se, nesse modelo, que as ações dos agentes se baseiam nas propriedades inerentes ao artefato tecnológico, mas os agentes também respaldam os seus comportamentos baseando-se nas suas “habilidades, poder, conhecimento, pressupostos e expectativas sobre a tecnologia e seu uso, influenciadas tipicamente pelo treinamento, comunicação e experiências anteriores” (ORLIKOWSKI, 2000). Com isso, é possível aliar significados e anexos, tanto emocionais quanto intelectuais, que os usuários relacionam com tecnologias particulares e os seus usos, que podem ser influenciados tanto pelas suas experiências anteriores com diversas tecnologias, como já apresentado

anteriormente, quanto principalmente por suas participações em diversas comunidades sociopolíticas na prática (vide Figura 10).

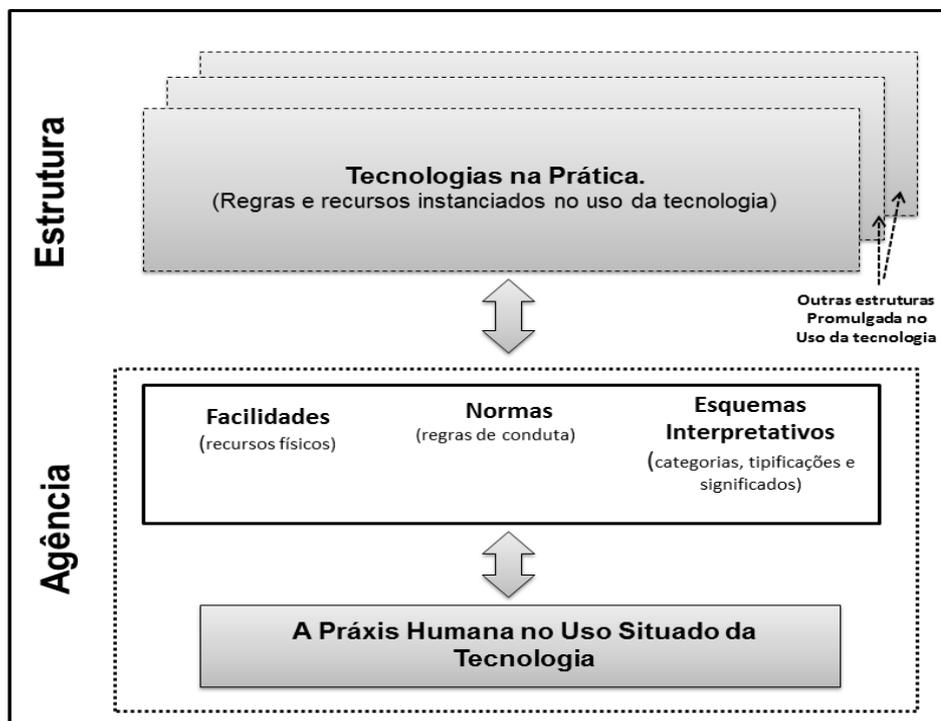


Figura 10 – Promulgação de tecnologias na prática no modelo de Orlikowski  
 Fonte: Orlikowski, 2000, p. 411, tradução nossa.

O aspecto da práxis humana, conforme apresentado na figura, representa a abertura que os agentes possuem na prática para fazer uso do seu conhecimento e as experiências advindas das convenções dos contextos socioculturais institucionais em que vivem e trabalham. Assim, o uso da tecnologia é influenciado por experiências, conhecimentos, significados, hábitos, valores, relações de poder e normas, e os artefatos, tecnológicos ou não, em mãos que podem moldar a ação humana, “facilitando determinados resultados e restringindo outros” (ORLIKOWSKI, 2000).

Além disso, o modelo apresenta o aspecto das regras, que podem ser estabelecidas de acordo com a estruturação e as interações promulgadas na prática social (ORLIKOWSKI, 2000; WEICK, 1979, FELDMAN & PENTLAND, 2003; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), que estão dentro de um conjunto de sistemas sociais ordenados e sobrepostos, tendo o potencial de implementar outras estruturas sociais junto com a prática de tecnologia. Outro aspecto do modelo a salientar é que o uso recorrente e simultâneo da tecnologia pelos agentes impõe

múltiplas estruturas, juntamente com uma tecnologia em prática. Orlikowski (2000) menciona que em qualquer análise estrutural se faz necessário antecipar alguma(s) estrutura(s), enquanto outras servem de pano de fundo para uma análise comparativa, sendo que a discussão da autora se limitou às estruturas específicas de uso de tecnologia, que foram marcadas como tecnologias em prática.

Diante do exposto, acredita-se que a aplicação de uma rotina organizacional ao modelo de Orlikowski (2000) se justifica devido às similaridades existentes entre o processo de “interação recursiva das pessoas, tecnologia e ação social na prática”, com a proposta da pesquisa de analisar a interação recursiva entre as pessoas, RO e ação social na prática. Essa adaptação será explanada, juntamente com o modelo de interação simbólica de Dionysiou & Tsoukas (2013), no próximo capítulo.

## 5

### Quadro teórico de referência

O referencial teórico desenvolvido nos capítulos anteriores visou estabelecer um entendimento das aproximações e distanciamentos das distintas correntes existentes entre a literatura das rotinas organizacionais e os estudos baseados na prática, para a construção de um diálogo dessa interação no posicionamento epistemológico do interacionismo simbólico que visa ampliar o entendimento de como os padrões de ação são (re)criados em ambiente altamente regulamentado. Os capítulos foram desenvolvidos apresentando as lacunas existentes no debate sobre as rotinas organizacionais, e também foram apresentados aspectos da literatura das práticas sociais que contribuem para a construção de um quadro teórico de referência. Dessa forma, o presente capítulo visa desenvolver a interação entre o modelo de Orlikowski (2000) com o modelo de Dionysiou & Tsoukas (2013), que fundamentaram as bases para a construção do quadro teórico de referência da presente pesquisa. Busca também realizar uma breve apresentação do objeto empírico do estudo de caso a ser desenvolvido no campo.

#### 5.1.

##### Quadro conceitual da pesquisa

O presente quadro conceitual foi concebido a partir de integração do modelo de Orlikowski (2000) para analisar a promulgação de tecnologias na prática, com o modelo de Dionysiou & Tsoukas (2013) para a (re)criação de rotinas à luz do interacionismo simbólico. A proposta do modelo visa auxiliar o entendimento de como os padrões de ação são (re)criados em um ambiente altamente regulamentado, mas para tal, foi necessário um ajustamento nos dois modelos. O primeiro se refere ao ajuste do modelo de Orlikowski (2000), que foi aplicado para estudar o uso da tecnologia na prática.

O uso da tecnologia na prática pode ser considerado o resultado da interação regular entre o ser humano com a tecnologia que envolve algum ou todo o material (aspectos não humanos ou artefatos silenciosos) e as propriedades dos símbolos (regras, artefatos falantes) da tecnologia, que implicam determinadas características da tecnologia que perpassa um processo contínuo de estruturação (ORLIKOWSKI, 2000). Dessa forma, a prática social recorrente produz e reproduz uma estrutura particular de uso de tecnologia de característica dinâmica.

Portanto, o uso da tecnologia na prática possui elementos e características próximas do conceito de rotinas organizacionais utilizado nesta pesquisa, ou seja, “padrões repetitivos e reconhecíveis de ações organizacionais interdependentes, conduzidos por múltiplos atores” (FELDMAN & PENTLAND, 2003). A partir da lente da prática, ambos os conceitos auxiliam o entendimento da dinâmica existente na relação entre estrutura, agência e agentes na práxis para incorporar, adicionar, modificar ou inventar elementos que possam a vir a ser emergentes de cada um desses processos, ou seja, do uso da tecnologia ou do uso das ROs, respectivamente. Assim, justifica-se a proposta de ajuste ao modelo de Orlikowski (2000) para direcionar o foco na execução da rotina organizacional à luz da prática social.

Para complementar o modelo, conforme mencionado pela autora, é necessário delimitar o conjunto de sistemas sociais que estão ordenados e sobrepostos, que possuem potencial para implementar outras estruturas sociais junto com a prática das ROs. Logo, a estrutura de referência é a RO na prática, sendo que o uso recorrente e simultâneo das ROs pelos agentes impõe múltiplas estruturas. Nesta pesquisa, a partir da análise do contexto da organização na qual irá ocorrer a pesquisa empírica, juntamente ao referencial teórico, chegou-se ao trabalho de Pentland (1995) que apresenta um norte que possibilita a seguinte divisão para as estruturas que servirão de pano de fundo para a análise comparativa: **(i)** “estrutura institucional” – refere-se às regras como fonte para ações; **(ii)** “cultura” – refere-se ao impacto das regras de interações sociais nas ações dos atores; **(iii)** “tecnologia” – refere-se às propriedades físicas dos artefatos tecnológicos que afetam as ações dos usuários; **(iv)** “coordenação” – refere-se aos diferentes tipos de interdependências existente nas ações, e; **(vi)** “processo” – refere-se aos “ciclos” ou às duplas interações usando um conjunto de regras e montagem.

Vale lembrar que esse aspecto da estrutura de referência não representa que as demais são menos importantes ou mais fixas que as estruturas que envolvem a RO na prática, pois “todas as estruturas são virtuais e continuamente promulgadas através das práticas recorrentes dos atores” (ORLIKOWSKI, 2000). Essa escolha por concentrar na estrutura específica das ROs na prática visa atender aos objetivos propostos pelo presente estudo. Dessa forma, apresenta-se na Figura 11 o modelo da Promulgação de RO na prática, que foi inspirado no modelo de Orlikowski (2000).

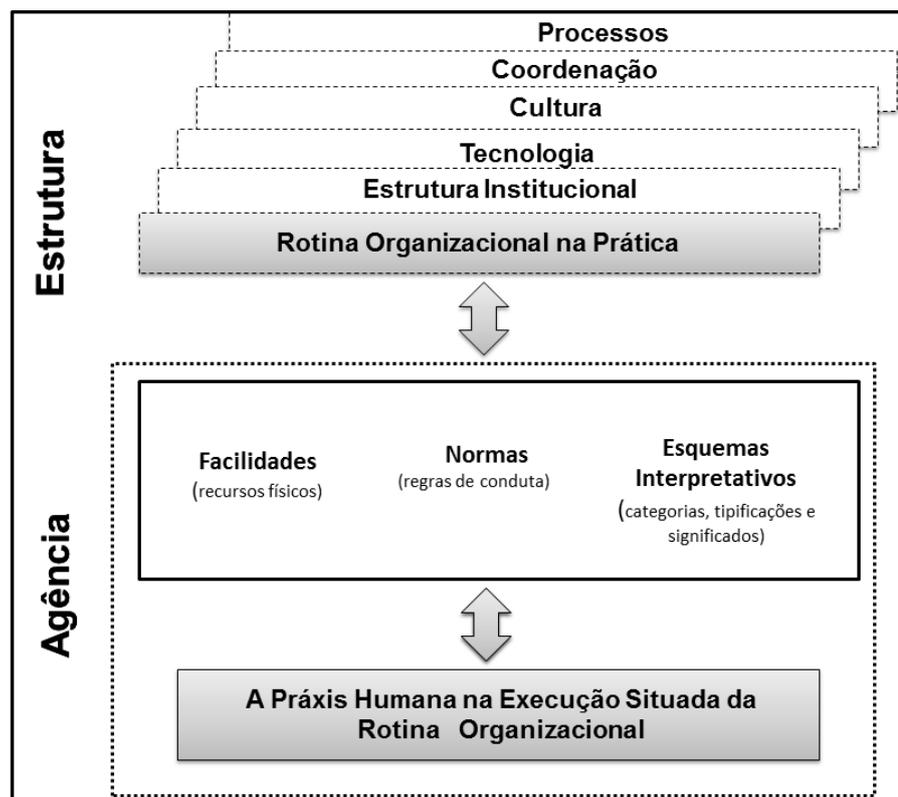


Figura 11 – Promulgação de RO na prática à luz do modelo de Orlikowski  
Fonte: elaborado pela autora a partir de Orlikowski, 2000.

A figura mostra que a ação recorrente e situada dos atores se baseiam em estruturas que foram previamente promulgadas, sendo no presente estudo a RO na prática e outras estruturas, e, em tal ação, reconstituem essas estruturas. Essa reconstituição pode ser deliberada ou, como é mais usual, inadvertida, o que vai depender das interações advindas do seu contexto. Além disso, pode acontecer de uma das duas formas a seguir: “reforço, onde os atores representam essencialmente as mesmas estruturas sem mudanças visíveis; ou transformação, onde os atores representam estruturas modificadas, onde as mudanças podem

variado do modesto ao substancial” (ORLIKOWSKI, 2000, p. 411). Portanto, essa proposta pode contribuir para a análise e entendimento do contexto de uma rotina adaptativa em um ambiente altamente regulamentado e, a partir desse modelo, analisar o seu impacto no modelo de (re)criação de rotinas de Dionysiou & Tsoukas (2013).

Para dar início aos ajustes do modelo de Dionysiou & Tsoukas (2013), é *mister* resgatar os pressupostos norteadores do modelo: **(i)** os autores assumiram um caso ideal-típico de um novo cenário organizacional com poucas regras ou artefatos que pudessem exercer influência sobre a interação inicial dos participantes; **(ii)** os autores utilizaram um pequeno número de participantes interagindo em condições de copresença, sem histórico de interação prévia entre si; **(iii)** os participantes da atividade conjunta estão trabalhando para um objetivo comum através da coordenação de suas linhas de ação individuais. Com relação ao primeiro e o segundo pressupostos, acredita-se que foram amenizados com a complementação ao modelo o ajustamento do estudo de Orlikowski (2000). O terceiro pressuposto é atendido já nas organizações; os resultados gerados coletivamente são amplamente reconhecidos como uma preocupação primordial das organizações, principalmente na organização do estudo de caso que possui objetivos e metas comuns a serem atingidos, gerados a partir da construção do planejamento estratégico da empresa.

Mas, para atender à necessidade de responder como os padrões de ação são (re)criados em um ambiente altamente regulamentado, houve a necessidade de inserir no modelo generativo do interacionismo simbólico a questão dos padrões de ação. Como visto no referencial teórico, os padrões de ação serão analisados como ações selecionáveis ou padrões de ação que estão sujeitos a determinadas forças, em um contexto organizacional definido e não somente as ações em si (WEICK, 1979). Mas, vale lembrar o alerta de Choen *et al.* (1996) sobre o cuidado que se deve ter ao utilizar o termo padrões de ação nos estudos das rotinas, devido à existência de outros padrões de ação recorrentes, que podem estar fora de uma definição tradicional das rotinas, mas que também merecem atenção e estudos densos, já que os agentes são capazes de adaptar suas ações, de forma consciente, para a solução de problemas (CHOEN *et al.*, 1996; CHOEN, 2007; MILLER *et al.*, 2012; PENTLAND & HAEREM, 2015).

Com isso, segue abaixo o quadro conceitual da presente pesquisa.

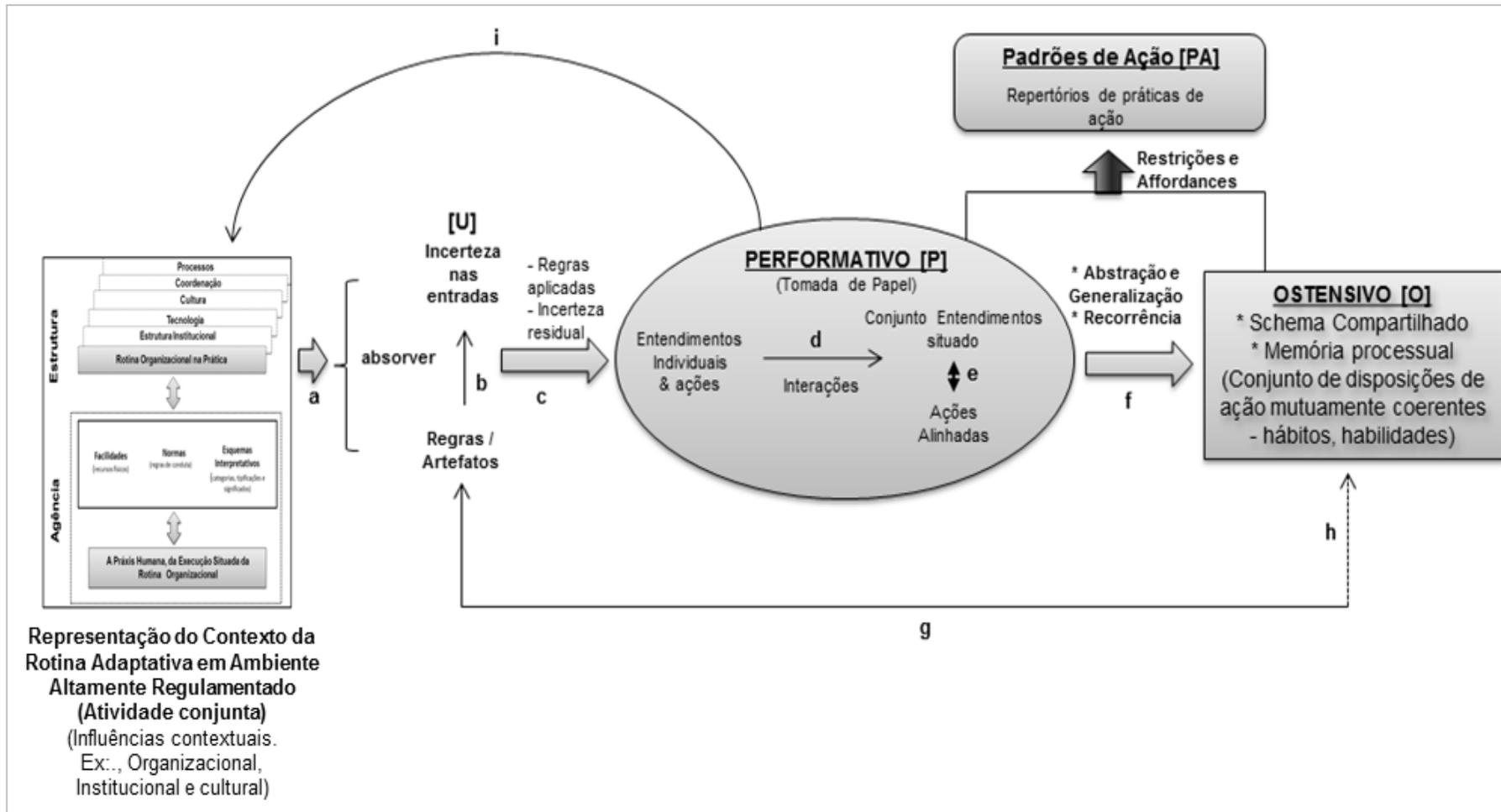


Figura 12 – Quadro teórico proposto pela pesquisa  
Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Orlikowski, 2000; Dionysiou & Tsoukas, 2013.

A Figura 12 mostra a interação entre ação, estrutura, agência e agente na RO na prática, em um ambiente altamente regulamentado, sendo que o seu contexto será analisado a partir do modelo de promulgação de RO na prática, que foi inspirado em Orlikowski (2000). Os ajustes no modelo de Dionysiou & Tsoukas (2013) foram necessários para direcionar a análise no processo de (re)criação dos padrões de ações, na perspectiva do interacionismo simbólico. Com isso, a rotina organizacional a ser estudada é a rotina de execução do planejamento estratégico de uma instituição de educação profissional, que é considerada uma rotina adaptativa devido à sua necessidade de se ajustar diante das mudanças, incertezas e equívocos que ocorrem no seu processo de execução, além de a mesma ser constituída coletivamente, integrando todos os processos e estruturas da organização para a sua promulgação na prática.

Essa rotina emergiu nos primeiros passos da pesquisa de campo, em que foi preciso ser um pesquisador *outsider* (GHERARDI, 2012) para buscar dados por meio da observação direta e da pesquisa documental, com o intuito de se familiarizar com as atividades dos praticantes/agentes para entender a sua linguagem, estrutura e poder de agência, e, conseqüentemente, poder selecionar e descrever a prática a ser pesquisada. Assim, pode-se perceber que a rotina proposta para o estudo também pode ser considerada um tipo de estrutura, pois é constituída recursivamente a partir da necessidade da sua adaptação às mudanças do mercado, num processo recursivo dinâmico devido à abrangência da mesma na atuação da organização, servindo como um efeito dominó, pois envolve um conjunto de sistemas e estruturas, com ampla abrangência, praticamente com todos os processos da organização, que começa desde os *insights* para a construção do planejamento estratégico até a execução do mesmo, sendo que a rotina a ser analisada se restringe à execução do planejamento estratégico.

Portanto, a rotina de implementação do planejamento estratégico se justifica a ser pesquisada, bem como pode contribuir para o entendimento da práxis à luz do “modelo comportamental e interpretativo” (ORLIKOWSKI, 2000) para o entendimento da relação existente entre ação, estrutura, agência e os atores nesse contexto para (re)criação dos padrões de ação em ambientes altamente regulamentados, na perspectiva do interacionismo simbólico.

## 6 Metodologia de pesquisa

O presente estudo tem como objetivo compreender os fatores intervenientes que determinam a adaptação das rotinas, criando e recriando os padrões de ação em um ambiente altamente regulamentado. Neste tópico foi detalhada a metodologia escolhida para obter e tratar os dados da pesquisa a partir do posicionamento onto-epistemológico.

Quanto aos procedimentos da pesquisa e coleta de dados, este estudo adota um conjunto de métodos, a saber: pesquisa bibliográfica, pesquisa empírica de campo com observação direta e participante, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas e por pautas. Segue o detalhamento da metodologia da pesquisa.

### 6.1. **Aspectos epistemológicos da pesquisa sobre rotinas organizacionais na prática social**

Para se discorrer sobre rotinas organizacionais se faz necessária a observação de teorias distintas, pois, desde o seu nascedouro, esse conceito recebe influências de várias ciências que contribuem para reflexões sobre aspectos comportamentais, de aprendizagem e conhecimento, de estruturas e agência, de práticas e ações, de procedimentos metodológicos de diversos aportes nas pesquisas empíricas, que podem assumir posicionamentos epistemológicos distintos. Dessa forma, as rotinas organizacionais possuem como característica essencial a pluralidade, que se reflete na polissemia existente na literatura acadêmica sobre o seu conceito, nos seus elementos constituintes e, acima de tudo, no seu papel nas organizações (HANSEN & VOGEL, 2011). Portanto, pesquisar sobre “como as rotinas se desenvolvem auxilia na compreensão da organização” (WRIGHT, 2016). Essa prática na teoria das organizações vem sendo realizada com distintas abordagens para captar e entender as nuances desse fenômeno, expondo, assim, a sua complexidade e suas contradições no campo da literatura acadêmica.

As rotinas organizacionais são “recorrentes, padrões reconhecíveis de ações interdependentes, realizados por múltiplos atores” (PENTLAND & FELDMAN, 2003), sendo que não existe uma definição clara do que venha a ser o conceito homogêneo aplicado às “rotinas” na pesquisa empírica, bem como ao termo “padrões reconhecíveis”, o que pode influenciar a questão delicada relacionada, diretamente, na delimitação apropriada ao objeto de pesquisa (FELIN & FOSS, 2009).

Dessa forma, analisar as ROs na perspectiva da prática é assumir um debate ontológico nominalista, quando assume que o mundo social é feito de normas, conceitos, rótulos para estruturar a realidade, por meio de criações artificiais, oriundas da negociação de construção de sentidos (BURREL & MORGAN, 1979). O posicionamento epistemológico predominante dessa perspectiva é a base paradigmática interpretativista, que visa compreender a experiência do fenômeno na perspectiva e no olhar do outro é elemento básico dessa abordagem (BURREL & MORGAN, 1979). Portanto, nesse paradigma se faz necessário um maior entendimento, pois nas organizações, enquanto sistema(s) complexo(s), extenso(s), fragmentado(s) e multidimensionais, também ocorrem ações das pessoas, intencionais ou não, que interagem entre si para dar sentido ao seu mundo por meio da interpretação (VERGARA & CALDAS, 2005). Esse cenário apresenta aos pesquisadores novas possibilidades de modelos e metodologias de pesquisas que podem ir além da relação e interação das organizações com o seu ambiente, introduzindo um foco maior na relação entre o sujeito, a agência e a estrutura (DAFT WEICK, 2007; PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011; HANSEN & VOGEL, 2011).

O interpretativismo possui características focadas na defesa da orientação voluntarista que repousa numa realidade social baseada numa rede de representações complexas e subjetivas, ou seja, há um enfoque não positivista baseado na interação e interpretação humana (VERGARA & CALDAS, 2005). Essa abordagem também é conhecida, na sua maioria, como a sociologia da regulação da ordem (BURREL & MORGAN, 1979). Esse posicionamento epistemológico busca novos paradigmas e metodologias de pesquisas, que fomentam reflexões analíticas, que não podem ser respondidas pelo paradigma funcionalista.

Diante dessa questão, as rotinas são vistas como dinâmicas, numa dualidade de estabilidade e mudança para o entendimento da sua estrutura interna. A visão das rotinas é baseada na prática, sendo que suas atenções empíricas foca, predominantemente, na influência dos atores no desempenho rotineiro para o entendimento de como as rotinas mudam e permanecem estáveis ao longo do tempo (PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011; HANSEN & VOGEL, 2011).

Uma crítica existente a essa corrente recai sobre a unidade de análises das rotinas, que se encontra de forma difusa, antagônica e sujeita às extensões arbitrárias (CHOEN *et al.*, 1996), que permanecem presentes na literatura acadêmica. Para tentar preencher essa lacuna, alguns trabalhos vêm buscando contribuir para a compreensão da necessidade de atualização das unidades de análises das rotinas para os padrões de ação (PENTLAND & RUETER, 1994; CHOEN *et al.*, 1996; FELDMAN & PENTLAND, 2003; PENTLAND & FELDMAN, 2005; 2008; CHOEN, 2007; HAYES *et al.*, 2011; PENTLAND *et al.*, 2011; BAPUJI *et al.*, 2012, CACCIATORI, 2012, MILLER *et al.*, 2012; PENTLAND *et al.*, 2012; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013; PENTLAND & HAEREM, 2015; BERTELS *et al.*, 2016). Os padrões de ação como unidade de análise, apesar da sua aplicação ser bem recente nas rotinas organizacionais, o desenvolvimento do seu conhecimento sobre a sua constituição e o que a sustenta tem sido lento (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013)

Felin & Foss (2011) sugerem que há necessidade de mais análises causais de identificação dos fatores que contribuem para que as rotinas sejam criadas, modificadas e substituídas. Turn & Fern (2012) afirmam que as pesquisas têm dado pouca atenção explícita para o papel que indivíduos possuem dentro da rotina e como desempenham a adaptação de rotinas para mudanças no contexto, por meio da interação entre ação, sujeito, agência e estruturas. Ainda, Pentland & Haerem (2015) apresentam que existe *gap* na literatura sobre como os repertórios de ações são constituídos, preservados e modificados, e falta o entendimento de quais são os fatores que interferem nesse processo, a partir de uma mediação coletiva.

Dessa forma, a presente pesquisa se posiciona no debate epistemológico do interacionismo simbólico, pois busca entender como e o que os atores fazem na sua prática diária na organização para estabelecer a sua realidade social, bem como a natureza da sua realidade construída (VERGARA & CALDAS, 2005). O fenômeno estudado pode ser apreendido a partir dos significados que lhes são conferidos pelos agentes envolvidos (BOURDIEU, 1990; GIDDENS, 1984; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), que assume que a prática da vida cotidiana é interpretada pelas pessoas individualmente, em interação com outras pessoas, bem como entre a interação humana e elementos não humanos que constituem o contexto social das práticas. Dessa forma, o “conhecimento é acessado por meio da interação” (BISPO, 2013a), mas, essencialmente, mediado coletivamente.

## **6.2. Natureza da pesquisa**

O posicionamento epistemológico, definido no item anterior, orienta as escolhas metodológicas necessárias para analisar os padrões de ação em ambiente altamente regulamentado. Assim, a presente pesquisa se situa na abordagem qualitativa, pois objetiva, essencialmente, investigar fenômenos dinâmicos com processos sociais em movimento. Essa abordagem possibilita uma compreensão em profundidade do fenômeno e, para tal, o “pesquisador coleta muitas formas de dados qualitativos, variando desde entrevistas, observações e documentos até materiais audiovisuais” (CRESWELL, 2014).

Apropria-se, neste contexto, do método estudo de caso, pois intenciona-se responder a uma pergunta de pesquisa do tipo “como” (YIN, 2010), que foi estruturado para compreender o fenômeno dos padrões de ação, fenômeno este relevante e adequado a este tipo de método (GHAURI, 2004). O estudo de caso, por meio da utilização de diversos métodos de coleta de dados, possibilita considerar a articulação de diversos fatores que podem influenciar e determinar o planejamento da estrutura da pesquisa, bem como preservar a unidade do caso sem afastá-lo do seu contexto. Considerando a RO na prática social, permite principalmente analisar em profundidade como e o que as pessoas realmente fazem (GHERARDI, 2000; SANDBERG, 2000; NICOLINI, 2011; BISPO, 2013b).

Em dois estudos, conforme apresentado por Feldman & Pentland (2003), as próprias rotinas organizacionais foram estudadas como unidades de análise. Nesse tipo de análise podem ser confrontados artefatos (normas, procedimentos documentados, incluindo as interações entre funcionários), aspectos performativos (como se dão efetivamente os procedimentos na prática) e ostensivos (que ideias e entendimentos os funcionários têm sobre suas ações e as dos outros na interação dos processos). O estudo de caso permite examinar as interações entre ação, agente, agência e estrutura, identificando formas de cooperação e demais práticas, que podem contribuir para estudar e observar manifestações do processo de (re)criação dos padrões de ação em ambiente altamente regulamentado.

Quadro 8 – Sumário do *design* da pesquisa adotada no presente estudo

NÍVEL DE PESQUISA	DESCRIÇÃO DETALHADA
Estratégia	Estudo de Caso
Principais métodos de coleta de dados	Observação <i>in loco</i> Entrevista Pesquisa documental
Organização	Instituição de educação profissional
Fontes de dados	<b>Primários:</b> Observação direta – Notas de campo Entrevistas <b>Secundário:</b> artefatos falantes e silenciosos
Corte temporal	Transversal
Unidade de análise	Padrões de ação
Análise de dados	Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pela autora.

A observação direta permite a construção do saber a partir da observação, compreensão ou explicação dos fenômenos sociais (JACCOUD & MAYER, 2012). Essa técnica permite uma relação – e também um distanciamento – entre o sujeito e o objeto. É uma técnica sujeita ao viés do pesquisar, que pode ser amenizada se for complementando com outras técnicas de coletas de dados secundários que podem vir a dar maior credibilidade e rigor metodológico à pesquisa em si a partir da triangulação dos dados. O presente estudo utilizou-se da pesquisa documental e das entrevistas para mitigar as limitações inerentes dessa técnica.

### 6.3.

#### Pesquisa bibliográfica para a revisão sistemática da literatura de rotinas organizacionais

A revisão sistemática das rotinas organizacionais foi inspirada no modelo proposto por Russo *et al.* (2006), que se divide, basicamente, em três etapas, conforme exposto no quadro abaixo:

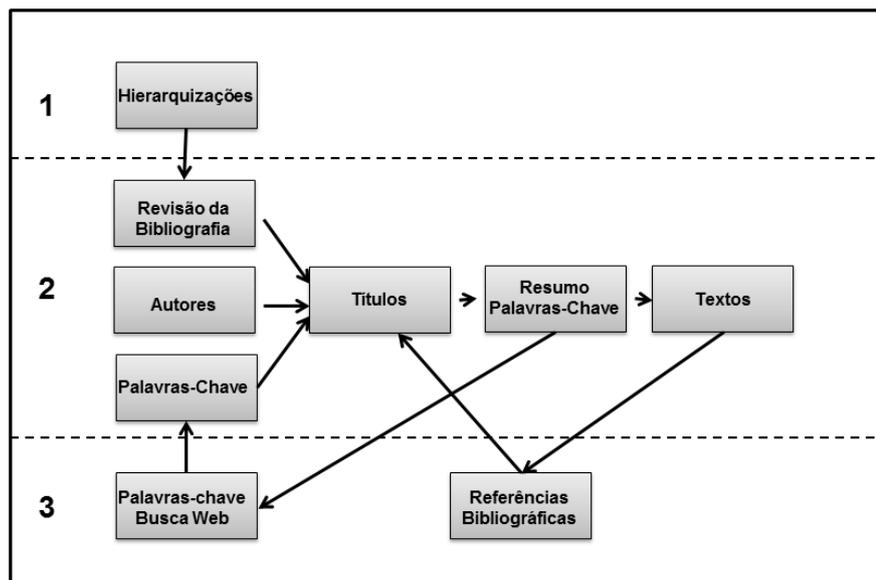


Figura 13 – Etapas da pesquisa bibliográfica

Fonte: Russo *et al.*, 2006, p. 13.

A Figura 13 apresenta as três etapas principais do processo de revisão da literatura para garantir a questão da exaustão dos dados, e um mapeamento da literatura e dos construtos propostos pela pesquisa, que são: **(i)** a seleção das fontes de dados iniciais; **(ii)** a seleção de documentos; **(iii)** a seleção de novos documentos.

A primeira etapa refere-se à hierarquização das fontes para a seleção de dados a serem analisados, sendo que na presente pesquisa foram selecionados critérios de buscas em *Journals* que continham as palavras “*Routines*”, “*Organizational Routines*”, “*Practices*”, “*Patterns of Action*” e “*Practice Theory*” para a literatura internacional no idioma inglês, e, “Rotinas”, “Rotinas Organizacionais”, “Práticas”, “Padrões de Ação” e “Teoria da Prática” para a literatura nacional em idioma português, em título, resumo e/ou palavras-chave na área temática *Manegement/Gestão*. Foram utilizadas a Base Integrada de Dados da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC RIO) para a literatura

internacional e nacional, mas também foram consultadas as bases de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), *Scientific Periodicals Electronic Library* (SCIELO) e Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) para complementar a literatura nacional.

Quadro 9 – Critérios de filtros para a seleção de artigos

CRITÉRIOS DE FILTROS	QUANTIDADE DE ARTIGOS ENCONTRADOS
Sem Critérios	2287
Área: <i>Management</i> Tipo: <i>Article</i>	648
Período: 2010 a 2016	327
Material Bibliográfico utilizado na pesquisa	156

Fonte: elaborado pela autora.

O quadro apresenta o volume do material que foi refinado para a presente pesquisa, sendo que no final desse processo foi encontrado um total de 156 artigos na literatura internacional e nacional para o processo de construção do referencial teórico da presente pesquisa.

A segunda etapa refere-se à seleção do primeiro conjunto de documentos. Foi realizada uma primeira triagem a partir da leitura dos títulos, palavras-chave, resumos, introdução, e somente depois dessa triagem é que foi realizada a leitura completa do material, para identificar os principais autores e correntes teóricas da área das rotinas organizacionais. Dessa forma, foram identificadas duas grandes correntes de estudos nas rotinas, artigos referentes à perspectiva das capacidades e artigos referentes à perspectiva das práticas.

A terceira etapa representa uma nova busca de materiais para o estudo, ou uma atualização com material relevante à pesquisa, que tenha emergido na literatura após a pesquisa feita. Esse processo pode ser realizado de duas formas distintas: **(i)** nova busca com a aplicação das mesmas palavras-chave definidas na primeira etapa, com o intuito de encontrar os documentos selecionados resultantes da segunda etapa; **(ii)** investigação das referências bibliográficas dos artigos selecionados. Como consequência dessa etapa, fez-se um novo trabalho de triagem, começando a análise pelos títulos, resumos e palavras-chave, realimentando o ciclo formado pela segunda e terceira etapas até chegar ao estágio de exaustão da literatura.

#### **6.4. Escolha do método de pesquisa**

A escolha do método estudo de caso é influenciada significativamente pelo tipo de problema de pesquisa com que se defronta o pesquisador. Perguntas do tipo “como” ou “por que” (YIN, 2010), que foram estruturadas para explicar fenômenos organizacionais relevantes e atuais, são mais adequadas a esse tipo de método (GHAURI, 2004). Outra característica fundamental do estudo de caso se refere à intensidade do controle do pesquisador sobre o comportamento dos eventos ou do objeto de pesquisa, já que neste tipo de método existe pouca ou nenhuma capacidade do pesquisador para tal.

Em termos de abordagem de pesquisa, o método do estudo de caso não é o único método, nem é exclusivo da pesquisa qualitativa, apesar de a maioria dos estudos ser direcionada para este tipo de abordagem (EISENHARDT, 1989; GIL, 2009; YIN, 2010).

O estudo de caso pode ser quantitativo, qualitativo, bem como a mistura das duas abordagens: quantitativo e qualitativo (YIN, 2010; GHAURI, 2004). Nesta pesquisa, devido às questões subjetivas e à natureza ontológica que envolve o tema, aborda-se como método o estudo de caso com abordagem qualitativa, pois ele apresenta uma compreensão em profundidade das rotinas organizacionais na perspectiva interpretativa (vide Figura 14).

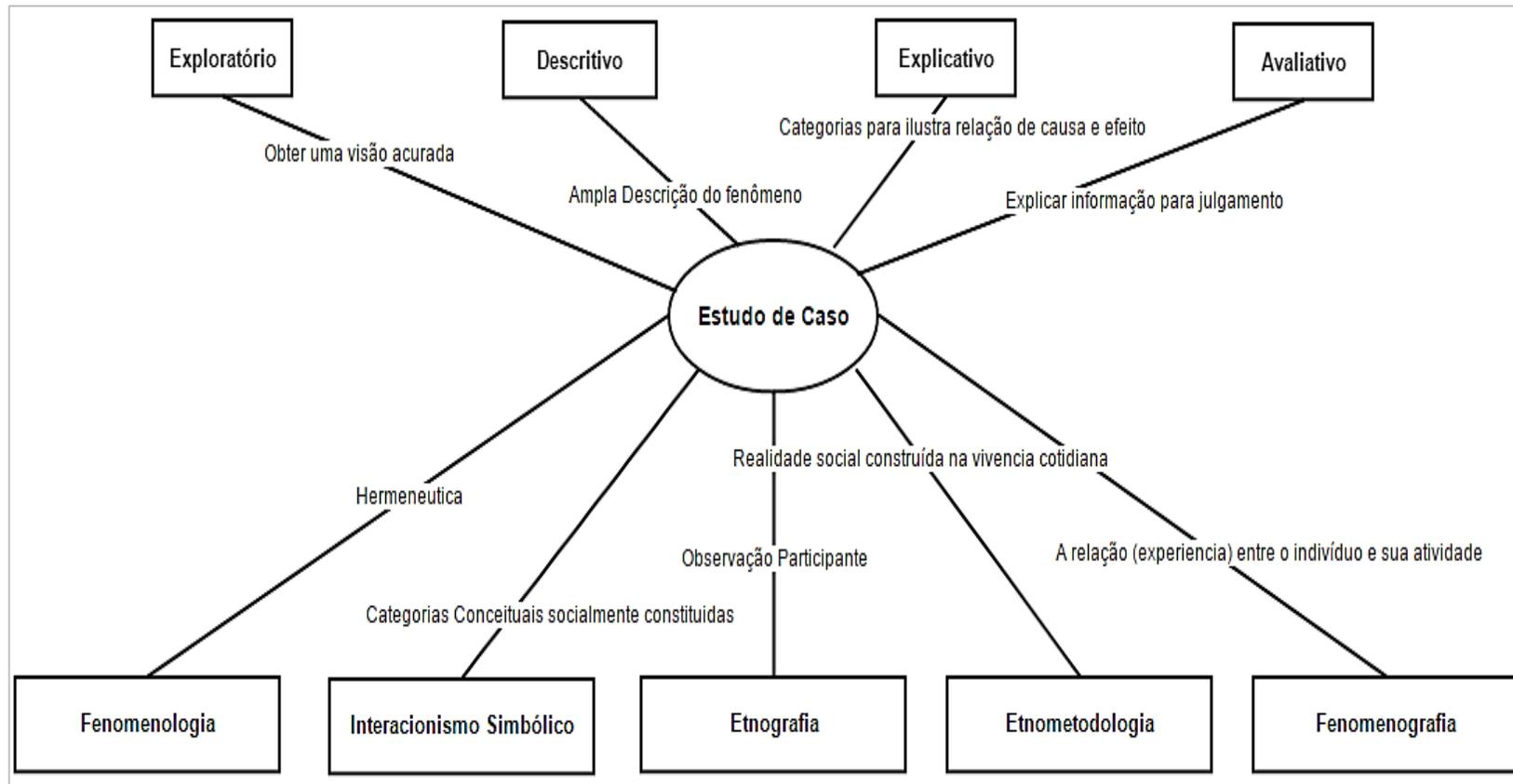


Figura 14 – O estudo de caso e suas orientações interpretativistas  
 Fonte: elaborada pela autora a partir de Yin, 2010; Gil, 2009

A figura mostra, quanto à classificação, que o estudo de caso pode assumir quatro diferentes enfoques, que são distintos entre si: **(i)** exploratórios: têm a finalidade de buscar obter uma visão mais acurada do problema, não buscam uma resposta definitiva, podem ser a primeira etapa de uma investigação mais ampla; **(ii)** descritivos: têm a finalidade de “proporcionar a ampla descrição do fenômeno em seu contexto”, buscando identificar múltiplas manifestações dos fenômenos, descrevendo-os por meio de diversas perspectivas; **(iii)** explicativos: desenvolvem categorias para ilustrar, corroborar ou refutar teorias, ou para identificar “relações de causa-efeito” e; **(iv)** avaliativos: têm a finalidade de descrever e explicar informações para produzir julgamentos (GIL, 2009). Na presente pesquisa o estudo de caso se caracteriza como explicativo, devido à criação de categorias e à construção e explicação de relações entre elas.

Percebe-se que o método estudo de caso possui uma capacidade multidisciplinar, já que pode vir a ser aplicado em diversos posicionamentos epistemológicos (GHAURI, 2004) e desenvolver estudos tanto na perspectiva positivista quanto na interpretativista – e, até mesmo, num posicionamento crítico ou dialético (GIL, 2009).

O posicionamento paradigmático está sujeito ao planejamento e aos objetivos da pesquisa desenhados pelo pesquisador. Gil (2009) apresenta que a flexibilidade do método do estudo de caso recai, principalmente, nas técnicas de coleta, análise e interpretação de dados, pois, mesmo sendo “uma atividade complexa”, permite uma diversidade de procedimentos a serem adotados, que podem ser desde modelos analíticos de abordagem dominante até modelos analíticos da abordagem interpretativista com as epistemologias da fenomenologia e do interacionismo simbólico, bem como de correntes teórico-metodológicas como a etnografia, a etnometodologia e fenomenografia, dentre outras.

No que tange às variações de tipos de pesquisas no estudo de caso, elas podem ser de quatro tipos diferentes, ou seja, uma combinação que varia dos estudos de casos únicos *versus* estudos de casos múltiplos e, uma abordagem holística que contém uma única unidade de análise dos casos *versus* uma abordagem integrada ou incorporada que contém múltiplos aspectos específicos de análises dos casos. Por meio desses dados emerge uma “descrição detalhada do caso na qual o pesquisador detalha aspectos tais como a história, a cronologia dos eventos ou a realização rotineira das atividades dos casos” (CRESWELL, 2014).

A partir dessa descrição o pesquisador busca compreender a complexidade do fenômeno no seu contexto para originar o aprendizado por meio de uma situação incomum e relevante (YIN, 2010; YIN, 2012). A presente pesquisa se caracteriza por ser um estudo de caso único.

Após a apresentação dos conceitos centrais do método do Estudo de Caso, é importante relacionar o referido método ao construto das rotinas organizacionais com a EBP, já que o estudo de caso interpretativista nesse enfoque tem como objeto de análise a prática, mas que pode ser abordada de maneira distinta, conforme mostra o Quadro 10:

Quadro 10 – Rede de pressupostos básicos caracterizando o debate entre as diferentes abordagens epistemológicas do método estudos de Caso em EBP

<b>PARADIGMA INTERPRETATIVISTA</b>					
	<b>Abordagens Epistemológicas</b>		<b>Abordagens Teórico-Methodológicas</b>		
	<b>Fenomenologia</b>	<b>Interacionismo Simbólico</b>	<b>Etnografia</b>	<b>Etnometodologia</b>	<b>Fenomenografia</b>
<b>Pressupostos ontológicos centrais</b>	Realidade como uma projeção da imaginação humana, oriunda da relação entre o sujeito na sua vida cotidiana organizacional	Realidade como resultado da interpretação e compreensão do sujeito a partir da interação e mediação social	Realidade como uma construção social do ponto de vista dos nativos da organização	Realidade como uma construção social, oriunda de uma ordem sócio-moral	Realidade como experiência, oriunda da relação indissociável do sujeito e o mundo organizacional
<b>Pressupostos sobre a natureza humana</b>	Homem como puro espírito, consciência, ser	Homem como ser de ação individual, mediado pelo coletivo	Homem como agente, ser de fazer sentido	Homem como um construtor social, o criador de símbolos	Homem como portador de modos distintos de perceber, experimentar e agir
<b>Objeto de Análise</b>	Linguagem, interações, comportamentos, processos de negociação, conflito sobre objetivos, experiências que estão presente na prática cotidiana organizacional	Linguagem, comunicação, símbolos, conceitos, interações, para captar as interpretações mediadas coletivamente e presentes na prática cotidiana organizacional	Linguagem compartilhada, comunicação, comportamentos comum, conceituações a partir do ponto de vista do sujeito presentes na prática cotidiana organizacional	Linguagem, comunicação, conhecimento tácito e a ordem sequencial para realizar o trabalho presente na prática cotidiana organizacional	Linguagem, comunicação e interação, para apreender a variação da experiência, advinda da prática cotidiana organizacional
<b>Principais Técnicas de</b>	Entrevista(s), observação direta, observação	Entrevista(s), observação direta,	Entrevista(s), observação direta, observação	Entrevista(s), observação direta, observação participante, grupo	Entrevista fenomenográfica,

PARADIGMA INTERPRETATIVISTA					
	Abordagens Epistemológicas		Abordagens Teórico-Methodológicas		
	Fenomenologia	Interacionismo Simbólico	Etnografia	Etnometodologia	Fenomenografia
<b>Coleta de Dados e Métodos de Procedimentos</b>	participante, documental por meio de artefatos falantes e artefatos silenciosos <sup>12</sup> , estudos simulados.  Método Hermenêutico	observação participante, grupo focal, documental por meio de artefatos falantes e artefatos silenciosos.  Práticas interpretativistas	participante em profundidade, grupo focal, documental por meio de artefatos falantes e artefatos silenciosos, organizacionais, diário de campo.  Método etnográfico	focal, documental por meio de artefatos falantes e artefatos silenciosos, estudos simulados, experimentos.  Método etnometodológico	observação direta, observação participante, grupo focal, documental por meio de artefatos falantes e artefatos silenciosos.  Método fenomenográfico

Fonte: elaborado pela autora a partir da adaptação de Miettinen *et al.*, 2009; Teixeira *et al.*, 2011

<sup>12</sup> O estudo utiliza uma analogia dos conceitos de Cacciatori (2012) dos artefatos, para apresentar uma visão mais abrangente dessa técnica de coleta de dados, para o entendimento de RO à luz da prática social, levando em consideração a relevância dos elementos não humanos possuem. Assim, utiliza-se o conceito dos artefatos como artefatos falantes representados pelos procedimentos, manuais, relatórios, desenhos técnicos e protótipos virtuais, que combinam informações visuais e textuais de forma complexa, e, os artefatos silenciosos são representados pelo mobiliário, roupa, equipamentos e ferramentas.

Uma das proeminentes vantagens do método do estudo de caso é sua flexibilidade prática em diversas situações, contribuindo para o entendimento de “fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos” e vários outros nas mais diversas áreas de pesquisas (YIN, 2010). Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso pode ter diversas abordagens paradigmáticas e teórico-metodológicas, como apresentado no quadro acima, e que podem atender a distintas finalidades na epistemologia da prática, levando em conta a problemática e os objetivos propostos a cada pesquisa, como fornecer uma descrição, testar teoria e gerar teoria. Talvez essa diversidade permita que esse método de pesquisa seja predominante em pesquisas nas RO à luz da prática social (BISPO *et al.*, 2014). Gil (2009) apresenta outros benefícios relevantes do método, como a possibilidade de estudar em profundidade as duas dimensões da prática propostas por Gherardi (2012), pois considera na pesquisa o caso como todo.

O estudo de caso é comumente usado como método de pesquisa para o tema das rotinas na prática social, pois permite uma descrição ampla e profunda de um determinado fenômeno social inserido em um “contexto da vida real” das organizações (YIN, 2010; 2012), ou seja, um contexto específico e relevante que envolve questões subjetivas, num contexto em que a “realidade é socialmente construída” num processo de significados compartilhados e negociados no ambiente organizacional (CHIA, 2000).

Portanto, a presente pesquisa utiliza o estudo de caso único, descritivo e no posicionamento epistemológico interacionista simbólico, para atingir os objetivos e pressupostos teóricos do presente estudo.

## 6.5.

### **Vantagens, limitações, validade e confiabilidade do método estudo de caso**

Uma das maiores vantagens do método do estudo de caso é sua flexibilidade utilitária em diversas situações, como apresentado no item anterior, seja para contribuir no entendimento de “fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos” e vários outros nas mais diversas áreas de pesquisas (YIN, 2010). Complementando, Gil (2009) apresenta outros benefícios importantes, como a possibilidade de estudar em profundidade o(s) grupo(s), organização(ões) ou fenômeno(s), considerando suas diversas dimensões por meio do estudo de

caso, permitindo, assim, que este tipo de pesquisa enfatize o contexto em que ocorre o fenômeno e analise os seus elementos constituintes numa abordagem longitudinal (GHAURI, 2004). O estudo de caso permite o aprofundamento devido ao planejamento da utilização de diversas técnicas de coleta de dados, que auxiliam no processo de triangulação, que contribui para aumentar a confiabilidade e a validade da pesquisa.

Ghuri (2004) apresenta quatro vantagens do estudo de caso: **(i)** aprofundar na compreensão do fenômeno de pesquisa; **(ii)** contextualidade do fenômeno; **(iii)** nível de profundidade de cada caso permite a construção de teoria, e; **(iv)** fenômeno é estudo de forma holística. Todas essas questões permitem que o objeto de estudo esteja delimitado por um período de tempo, mas, ao mesmo tempo, permite relacionar diferentes fatores que venham atender aos padrões científicos para o progresso da teoria das organizações.

O estudo de caso, além de avaliar a unidade do caso (pois considera na pesquisa o caso como todo), ainda apresenta outros benefícios relevantes como a possibilidade de estudar em profundidade as duas dimensões da prática propostas por Gherardi (2012). A primeira se refere à dimensão *outsider*, como o processo de descrição do(s) grupo(s), da(s) organização(ões) ou do(s) fenômeno(s), considerando suas dimensões macro. A segunda dimensão, *insider*, possibilita o aprofundamento do fenômeno individual, grupal, organizacional e social, numa abordagem micro que pode elucidar aspectos das interações sociais, conexões entre os elementos humanos e não humanos e o seu contexto, além de possibilitar o mapeamento das restrições presentes na performance da prática. Esses aspectos são primordiais para a análise e o entendimento do que as pessoas fazem. Assim, pode-se considerar esse aspecto uma vantagem do método do estudo de caso (GHAURI, 2004), principalmente no que se refere às ROs na teoria da prática social.

No que tange às limitações do estudo de caso, a principal barreira encontrada na academia é o preconceito existente com relação à “falta de rigor metodológico e uma *overdose* de imprecisão metodológica” (PAUWELS & MATTHYSSENS, 2004), que podem ser potencializadas pela falta de domínio dos pesquisadores com relação aos pressupostos filosóficos e metodológicos inerentes ao tema da prática e que podem levar a um estudo de “falso cognato”, como denominado por Bispo *et al.* (2014). Diefenbach (2008) apresenta outra

crítica fundamental à pesquisa qualitativa, e, assim, indiretamente ao estudo de caso interpretativista, pois todo processo de pesquisa pode ser influenciado pelo viés do pesquisador, ou seja, a pesquisa pode ser tendenciosa, uma vez que ela vem a atender “interesses, visões de mundo, preconceitos” que estão implícitos na visão do pesquisador. Para amenizar esse viés, o pesquisador deve ficar atento ao processo de planejamento da pesquisa, utilizando um conjunto de técnicas e métodos para garantir a qualidade do estudo, pois eliminar totalmente esse viés é uma tarefa extremamente difícil.

O autor ainda menciona que, no estudo de caso, a “seleção da unidade de investigação não acontece de forma sistemática e objetiva” (GHAURI, 2004), pois ela ocorre aleatoriamente, sendo que, na maioria dos casos, prevalece o interesse do pesquisador. Ghauri (2004) afirma que na seleção do(s) caso(s) para a pesquisa deve-se levar em conta o tipo de organização a ser investigada, pois esse processo de seleção apropriado da organização e do objeto de análise do estudo pode gerar uma vantagem na aplicação do método.

A partir do momento da seleção do caso, pode-se preocupar com a seleção da(s) técnica(s) de coleta de dados. O que precisa ser levado em consideração nesse processo é analisar todas as possibilidades possíveis de sítios de investigação para encontrar os objetos, elementos ou atores mais adequados ao tipo de problema a ser investigado. Dessa forma, na seleção da(s) técnica(s) de coleta de dados em EBP, deve-se levar em consideração os aspectos *outsider* e *insider* para a obtenção de dados. Assim, o pesquisador precisa, segundo Bispo (2015), direcionar esforços para o *design* preciso de técnicas de coleta de dados, visando cumprir com os objetivos da pesquisa.

É preciso levar em consideração, nesse processo, a análise de todas as possibilidades possíveis de sítios de investigação para encontrar os objetos, elementos humanos e não humanos mais adequados ao tipo de problema a ser investigado. Nessa questão, o estudo de caso é apropriado para os estudos em práticas sociais, pois torna possível o aprofundamento necessário dos dados devido às possibilidades de aplicação de diversas técnicas de coleta de dados, que também podem auxiliar no processo de triangulação de dados, que contribui para aumentar a confiabilidade e validade da pesquisa, garantindo, assim, o rigor metodológico necessário.

Um aspecto importante a ser considerado no planejamento da pesquisa no método de estudo de caso, utilizar técnicas e métodos que venham auxiliar a amenizar os vieses da pesquisa, pois já se sabe que a criatividade e a invenção não ocorrem sem a subjetividade e, dessa forma, eliminar totalmente esse viés seria uma tarefa extremamente difícil. Para tal, o presente estudo fez uso de banca de especialistas para validar o roteiro de entrevista e as categorias norteadoras da pesquisa advinda da revisão da literatura.

Nesse estudo, a seleção dos entrevistados foi feita de forma a conciliar atores importantes do processo que estivessem distribuídos em diversas unidades e setores da organização, bem como distribuídos em diversos níveis hierárquicos para a captação de diversos ângulos de percepções sobre o fenômeno pesquisado para amenizar o viés do pesquisador e dos pesquisados.

Outra questão importante foi a utilização da triangulação de diversos métodos de coleta de dados (entrevista, observações, pesquisa documental de artefatos falantes e silenciosos), que permite analisar situações subjetivas complexas de serem julgadas no que tange à exatidão dos resultados, que podem ser amenizadas com diferentes métodos e fontes para identificar se elas são ou não consistentes para os estudos em que a prática social está em questão, devido à subjetividade dos dados na pesquisa qualitativa (GHAURI, 2004).

Gil (2009) apresenta outra limitação do estudo de caso: eles são de difícil replicação, devido aos tipos de instrumentos utilizados para a coleta de dados serem estruturados para atender à realidade de um determinado estudo de caso com um contexto específico. Assim, num outro estudo de caso, a pesquisa pode adquirir outros contornos por se tratar de um contexto diferente. Por isso, este método não favorece a generalização, pois os resultados da pesquisa descrevem intrinsecamente um determinado fenômeno, num determinado contexto, num determinado período de tempo.

Pauwels & Matthyssens (2004) afirmam que a pesquisa qualitativa não é apropriada para a generalização estatística, mas sim, para a analítica. Na generalização analítica o pesquisador pretende testar a validade da pesquisa frente à rede teórica que circunda o fenômeno e as questões de pesquisa. Para chegar até esse ponto, é necessário o processo de análise de dados, que no estudo de caso é extremamente complexo e exige múltiplas competências do pesquisador, pois exige a participação do investigador em todas as etapas do processo, desde o

planejamento até a etapa da análise e interpretação dos dados (GIL, 2009). Ghauri (2004) ressalta a importância da “autenticidade dos dados” e a dificuldade que o pesquisador tem de encontrar o “entendimento autêntico da experiência das pessoas” nos estudos de caso, o que pode ser um grande desafio a ser vencido na pesquisa.

Por último, segue abaixo o quadro da validade e confiabilidade da pesquisa. Segundo Yin (2010), o projeto de pesquisa do estudo de caso precisa maximizar determinadas condições para determinar a qualidade da pesquisa: validade do construto, validade externa e confiabilidade. Segue abaixo o Quadro 11, que sintetiza a forma com que a presente pesquisa trabalhou essas questões:

Quadro 11 – Síntese da validade do construto, validade interna, validade externa e confiabilidade da pesquisa

<b>Teste de Caso</b>	<b>Definição</b>	<b>Tática do Estudo</b>	<b>Fase da pesquisa na qual a tática ocorre</b>
<b>Validade do Construto</b>	Definição dos critérios operacionais de medida	Utilização de múltiplas fontes de evidência	Coleta de Dados
		Estabelecimento de encadeamento de evidências	Coleta de Dados
		Utilização de informantes-chave para revisão do rascunho do relatório do estudo	Coleta de Dados
<b>Validade Interna</b>	Utilização dos protocolos para o desenvolvimento e formalização do estudo de caso	Aplicação de padrões de análise teórica	Análise de Dados
<b>Validade Externa</b>	Generalização analítica para verificar se os resultados podem ir além do estudo de caso que a gerou	Utilização da teoria nos estudos de caso únicos	Projeto de Pesquisa
		Utilização da lógica da replicação nos estudos de caso múltiplos	Projeto de Pesquisa
<b>Confiabilidade</b>	Condução de outros estudos de caso e não apenas replicação, para minimizar os erros e vieses do estudo	Utilização do protocolo do estudo de caso Desenvolvimento de uma base de dados de estudo de caso	Coleta de Dados Coleta de Dados

Fonte: adaptado de Yin, 2010, p. 64.

É um desafio manter o rigor metodológico no estudo de caso interpretativista, já que é uma tarefa complexa e envolve três critérios de validade e um de confiança (GIBBERT *et al.*, 2008), conforme apresentado no quadro acima. O primeiro diz respeito à validade do construto, que visa medir a qualidade dos conceitos utilizados na pesquisa, ou seja, é o estabelecimento de “medidas operacionais que combinam os conceitos” (YIN, 2010), que podem advir de distintas fontes, como outros estudos da literatura acadêmica, que apresentam dados que suportem uma análise e validade dos dados apresentados no referencial da pesquisa. Para tal, nesse critério pode-se utilizar a pesquisa bibliográfica para a construção do aporte teórico, bem como estabelecer outras técnicas de coleta de dados empíricos para o levantamento de evidências do objeto de estudo que possam aproximar o referencial teórico do campo da pesquisa.

Dessa forma, duas técnicas podem contribuir para esse processo: a primeira é a pesquisa documental, com o fornecimento de dados secundários; e a segunda é a técnica de observação *in loco* para captar dados primários, sendo que ambas foram utilizadas na presente pesquisa. Vale lembrar que, nessa etapa, o levantamento de dados é mais superficial, pois o objetivo é conhecer, de maneira abrangente o objeto de pesquisa nas dimensões *out* e *insider*, para avaliar o contexto e os fenômenos advindos da prática social, com o intuito de possibilitar ao pesquisador construir e ajustar o referencial teórico por meio de linhas convergentes de investigação e evidências advindas de múltiplas fontes da teoria e do campo a ser pesquisado.

Assim, para conseguir uma validade de construto eficiente, o pesquisador precisa “estabelecer uma clara cadeia de evidências” desde as questões de pesquisas até as considerações do trabalho, e realizar a triangulação de dados para captar diversos ângulos do fenômeno (GIBBERT *et al.*, 2008, p. 1466). Para tal, o presente estudo fez uso da técnica de combinação sistemática entre a pesquisa teórica e a pesquisa de campo para dar suporte à análise do referencial teórico da pesquisa e ajustá-lo ao contexto da prática sociomaterial da organização. Com isso, foi possível estar mais confiante com relação à identificação do objeto de análise, à problemática da pesquisa, ao posicionamento epistemológico e à articulação entre os procedimentos metodológicos e o(s) fenômeno(s) a ser(em) estudado(s).

A partir da consolidação desses aspectos da pesquisa, pode-se validar as técnicas de coleta de dados na dimensão *insider*, identificando os sujeitos a serem entrevistados e outros *locus* de conhecimento e informação da organização relevantes para atender os objetivos propostos pela pesquisa. Nessa etapa, definiu-se também técnicas de análise de dados. Enfim, um *design* estruturado do processo de coleta de dados para combinar distintas técnicas, tanto para a pesquisa bibliográfica quanto para a pesquisa de campo, para a apreensão de dados *outsider* (artefatos falantes e silenciosos, observação) e de dados *insider* (observação, entrevistas). Nessa etapa consolidou-se o protocolo da pesquisa.

O segundo critério se refere à validade interna e às relações causais entre as variáveis e os resultados, pois o pesquisador deve fornecer um argumento causal plausível, racional e forte o suficiente para defender as considerações da pesquisa. Para definir os critérios operacionais de medida na epistemologia da prática, foi utilizado o processo abdução (DUBOIS & GADDE, 2002), ou seja, o ciclo entre indução e dedução na pesquisa, o ir e vir entre a teoria e o campo. Com a combinação sistemática entre a pesquisa teórica e a pesquisa de campo, logo, pode-se realizar o ajuste da pesquisa, e, para tal, foi necessário para a pesquisadora vivenciar o campo em profundidade, podendo aplicar outras técnicas de coleta de dados para a ampliação do entendimento do campo, com o objetivo de obter dados *outsiders* mais densos, para compreender amplamente a dimensão macro do caso, bem como aprofundar na obtenção de dados *insiders*.

A técnica aplicada foi a entrevista com os sujeitos, para captar dados de como e o que eles fazem na prática, bem como associar a esse processo a observação em profundidade para identificar questões de interações sociais e compreender a experiência do fenômeno na prática. Ainda, podem-se captar outros elementos não humanos nas técnicas de coleta de dados para análise documental. Todos esses dados e evidências do estudo no campo, aliados a uma técnica de análise de dados, podem fornecer informações suficientes e adequadas para respaldar a construção e o ajustamento das argumentações causais e racionais da pesquisa.

O terceiro critério, validade externa ou generalização, é baseado na crença intuitiva de que as teorias podem ser mostradas não só no contexto que foram originadas, mas também em outros ambientes. Porém, nos estudos qualitativos, essa generalização é analítica, baseada em observações empíricas da teoria. Nessa etapa, o pesquisador finaliza a estrutura do projeto do estudo, com a descrição detalhada de todas as etapas, evidências técnicas e métodos utilizados na pesquisa, para a construção de um relatório denso e com as minúcias do processo. Os relatórios de estudo de caso possuem uma narrativa extensa e uma estrutura planejada, com um esquema conceitual claro para nortear a sua descrição.

O quarto e último critério se refere à confiabilidade, que representa a ausência de erro aleatório e que pode ser obtida no método do estudo de caso com o uso de duas técnicas, essencialmente. A primeira diz respeito à técnica de teste(s) piloto(s), que podem validar roteiros de entrevistas e outras técnicas de coleta de dados do campo, e no presente estudo foram utilizadas as entrevistas pilotos para ajustar o roteiro de entrevista. A segunda remete à adoção de grupo de especialistas ou juízes, para validar roteiros de entrevistas (pré-teste e roteiro final), categorias de análise da pesquisa, sejam elas advindas da teoria, do campo ou em um *mix* de ambas, sendo que na presente pesquisa fez-se o uso dos juízes para validar os roteiros de entrevistas (o piloto e final) e para validar as categorias do estudo (as pré-categorias e as categorias finais). Todas essas ações podem minimizar a presença de erro aleatório.

Outra questão relevante é a utilização do termo de autorização de uso de dados de entrevista e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos e publicações. Todos esses procedimentos podem propiciar transparência da metodologia do estudo de caso interpretativista, além de auxiliar na replicação futura da pesquisa.

Na presente pesquisa todas essas etapas foram seguidas, conforme descrito nesta seção.

## 6.6. O objeto empírico da pesquisa

Durante a concepção do estudo buscou-se definir uma realidade concreta que pudesse permitir a observação direta para potencializar a coleta de dados sobre os aspectos ostensivo e performativo da rotina à luz da teoria da prática, e que pudesse, ao mesmo tempo, revelar o entendimento do fenômeno da (re)criação dos padrões de ação e seus fatores intervenientes em ambiente altamente regulamentado. Para tal, a delimitação do objeto empírico pesquisado centrou-se na busca de uma empresa que tivesse também as seguintes características, além das que foram detalhadas na delimitação da pesquisa: **(i)** uma rotina organizacional dinâmica e que fosse reconhecida pelos seus membros como uma “rotina adaptativa”, para servir de base para a emergência dos padrões de ação a partir da relação entre ação, agente, agência e estrutura em um contexto situado; **(ii)** uma empresa com um ambiente altamente regulamentado, que autorizasse e desse abertura apropriada para a observação de determinados aspectos da sua estrutura, por isso a necessidade da formalização dos seus processos, para comparação posterior com dados oriundos da entrevista; **(iii)** a possibilidade de entrevistar atores distribuídos em diversas áreas funcionais e em diversos níveis hierárquicos da rotina.

Diante desses parâmetros, foram selecionadas três unidades de negócios de uma organização de educação profissional que pertence a um sistema de abrangência nacional, sendo que o seu objetivo é a qualificação das pessoas e o atendimento social àqueles que se dedicam ao crescimento do comércio. Dessa forma, o macrossistema da instituição atuou, no ano de 2015, em 637 unidades operativas, distribuídas entre todas as 27 unidades da federação, presente com ações educacionais em mais 4.600 municípios que abrigaram mais de 7,2 mil diferentes ambientes pedagógicos com um número total de 50.872 empregados. Esses dados demonstram o tamanho da envergadura e a capilaridade do sistema, além de mostrar a sua complexidade, que demanda uma estrutura robusta e densa de acompanhamento e fiscalização, representada pelas auditorias, tanto interna como externa, de toda a sua operacionalidade.

A rotina analisada é a implementação do planejamento estratégico, representado por um conjunto de ações situadas de determinadas áreas específicas da organização, pois todos os processos organizacionais começam e findam nessa RO desde o processo de concepção, construção até a sua implementação, sendo esse último o foco de análise da pesquisa. À medida que o planejamento é implementado na prática social, ocorrem incertezas, quebras e equívocos no seu processo, por isso, os ajustes e realinhamentos fazem parte da sua dinâmica, proporcionando uma característica essencial para este estudo: rotina adaptativa. É nesse contexto que ocorre a interação entre ação, agente, agência e estrutura na prática social, por meio das rotinas de implementação do planejamento estratégico.

Devido à dimensão do tamanho da organização, existem processos densos e complexos de acompanhamento de toda a atividade de implementação do planejamento organizacional, que torna o ambiente altamente regulamentado, aspecto que será detalhado no capítulo a seguir. Esse ambiente de alta regulamentação pode ser considerado um fator de restrição ou *affordances* para a variação dos padrões de ação? E como esse processo ocorre? Logo, acredita-se que esse contexto pode contribuir para o entendimento de como os padrões de ação são (re)criados e, conseqüentemente, elucidar sobre os fatores que podem influenciar essa variação e consolidação, manutenção e transformação dos repertórios de prática.

Vale ressaltar que os representantes da empresa solicitaram o anonimato das unidades da instituição que serviram de análise para o estudo. Alguns aspectos da organização foram autorizados a ser apresentados para a pesquisa, mas outros, principalmente, o nome explícito da instituição e a denominação das unidades e da sua regional, foram mantidos em sigilo.

## 6.7. Fases da pesquisa de campo

As etapas da pesquisa de campo não ocorreram de forma linear, mas sim num processo em que o referencial teórico, o trabalho de campo e a análise do caso evoluíram, em determinados aspectos, quase simultaneamente, numa combinação sistemática entre a pesquisa teórica e a pesquisa de campo, a partir de um processo abduativo<sup>13</sup> (DUBOIS & GADDE, 2002).

Quadro 12 – Resumo das fases da pesquisa de campo

Fases da Coleta de Dados	Informantes, Artefatos e Atividades	Número de Encontros (Entrevistas, Observação e Documentos)
<b>Fase 1</b> Reuniões para apresentação da Pesquisa e socialização ao campo	Encontros preliminares para clareamento da pesquisa e apresentação da estrutura da observação <i>in loco</i> e direcionamento e conhecimento dos setores a serem vivenciados na pesquisa	02 Reuniões
<b>Fase 2</b> Aplicação das Entrevistas Pré-testes	Entrevistas semiestruturadas para atualizar e finalizar o roteiro	04 Entrevistas
<b>Fase 3</b> Observação Direta	Visitas à empresa para vivenciar a prática e análise documental	20 dias de visitas à empresa com duração de cinco horas cada visita
<b>Fase 4</b> Grupo de Especialistas para validar a Entrevista	Encontros de Especialistas para análise, discussão e validação do Roteiro de Entrevista	03 Encontros Entrevista Pré-Teste 09 de julho de 2017 13 de julho de 2017 Roteiro Final 25 de Agosto de 2017
<b>Fase 5</b> Aplicação das Entrevistas	Roteiro final de entrevistas semiestruturadas	18 Entrevistas
<b>Fase 6</b> Aplicação de Entrevistas Com os Gestores	Entrevista em Pauta	02 Entrevistas
<b>Fase 7</b> Grupo de Especialistas para validar as Categorias da Pesquisa	Encontros de Especialistas para análise, discussão e validação das Categorias da Pesquisa	04 Encontros 03 de outubro de 2017 20 de outubro de 2017 01 de dezembro de 2017 22 de dezembro de 2017

Fonte: elaborado pela autora.

<sup>13</sup> Abdução representa o ciclo entre indução e dedução na pesquisa, o ir e vir entre a teoria e o campo.

Algumas etapas da pesquisa de campo ocorreram de forma simultânea, apesar de terem o seu início conforme apresentado no quadro, como a observação direta e participante e as entrevistas, que permitiram uma reflexão a respeito do que as pessoas imaginam e percebem como significação da sua prática *per se*. O processo da pesquisa de campo foi realizado juntamente com parte da pesquisa bibliográfica, num intenso ir e vir, pensar e analisar esses dois aspectos da pesquisa de campo e pesquisa teórica, fazendo uma relação entre a teoria e a prática que emergia do campo para possibilitar ao pesquisador captar a subjetividade inerente ao processo da prática social e a construção coletiva de significados.

Assim, o quadro apresenta as etapas da pesquisa de campo que podem ser divididas de forma sintética: **(i)** fase introdutória: solicitação de autorização para a pesquisa de campo, bem como apresentação dos objetivos da pesquisa e suas principais etapas (observação, pesquisa documental e entrevista); **(ii)** fase da observação: conhecimento do campo e da estrutura da empresa, conhecimento e apreensão de informações, e observação das relações existentes entre ação, agente, agência e estruturas das ações situadas na prática cotidiana, em diversos setores; **(iii)** fase da primeira análise dos dados coletados: avaliação dos dados para uma adequação do referencial teórico e os ajustes no roteiro da entrevista, tanto para o pré-teste quanto do roteiro final, juntamente com o grupo de especialistas; **(iv)** fase da aplicação das entrevistas: aplicação da entrevista pré-teste, ajustes finais do roteiro com os especialistas novamente e aplicação do roteiro final com os demais entrevistados selecionados; **(v)** validação das categorias oriundas do referencial teórico e da pesquisa de campo – entrevistas: com algumas entrevistas realizadas, já era possível verificar as categorias que emergiram do referencial, e, dessa forma, validá-las com o grupo de especialistas para utilizá-las como referencial para a discussão dos resultados da pesquisa. Ao final da aplicação das entrevistas foi realizada também a validação das categorias que emergiram da pesquisa de campo.

Com as etapas da pesquisa delineadas, segue a seleção dos entrevistados.

**6.8.****Seleção dos sujeitos e definição da amostra intencional**

Para a presente pesquisa foram selecionados 24 indivíduos para a entrevista, que foram escolhidos de forma intencional, para haver uma distribuição dos mesmos em diferentes níveis – operacional, tático e estratégico –, com a finalidade de mostrar diferentes visões e percepções sobre o mesmo fenômeno a partir de diferentes papéis funcionais da organização. Com isso, essa distribuição heterogênea entre os atores entrevistados visa identificar se existe uma relação entre os diferentes tipos de níveis hierárquicos da organização e as diferentes áreas funcionais com o poder de agências e, conseqüentemente, com a variação dos padrões de ação.

Segue a relação dos entrevistados do estudo e, logo após, as características de cada entrevistado como escolaridade, tempo de experiência, experiência fora da empresa, ex-alunos ou não, e encaminhamento ao mercado de trabalho, enquanto ex-aluno, pela empresa e o grau de participação e tipo de conhecimento que possuem com relação à rotina pesquisada.

Quadro 13 – Visão geral dos entrevistados e sua distribuição nas unidades da organização

<b>Total de Entrevistados: 24</b> <b>Dispersos em 03 unidades operacionais distintas nos diferentes níveis hierárquicos da empresa</b>		<b>Unidades Educacionais</b>		<b>Unidade Empresa Pedagógica</b>	
<b>Nível Hierárquico</b>	<b>Cargos</b>	<b>Unidade Pedagógica</b>	<b>Unidade Ensino Superior</b>	<b>Cargo</b>	<b>Número de Entrevistados</b>
		<b>Número de Entrevistados</b>	<b>Número de Entrevistados</b>		
<b>Tático</b>	Direção Escolar	01		Chef Executivo Institucional	01
	Supervisão Pedagógica	01	01	Coordenador de Hotelaria	01
	Secretaria Escolar	01		Chefe do Restaurante	01
				Chefe da Manutenção	01
<b>Operacional</b>	Auxiliar Administrativo Central de Matrículas	01		Assistente de RH	01
	Auxiliares Administrativos Secretaria Escolar	01	01	Cozinheiro	01
	Auxiliar Administrativo Rede de Carreira	01		Maître	01
	Orientadores de Curso da Aprendizagem	03		Recepcionista/Reservas	01
	Orientador de Curso FIC - Informática		01	Recepcionista Noturno	01
	Orientador de Curso FIC, Cursos Técnicos e Aprendizagem		01	Lavadeira	01
<b>Estratégico</b>	Gerência Regional	01			

Fonte: .elaborado pela autora.

Quadro 14 – Perfil dos entrevistados

<b>Cargo</b>	<b>Código da Entrevista</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de Casa</b>	<b>Tempo no Cargo</b>	<b>Experiência Profissional a Priori</b>	<b>Ex Aluno(a) da Instituição</b>	<b>Inserido no Mercado de Trabalho Pela Instituição</b>	<b>Planejamento Estratégico</b>
<b>Gerência Regional</b>	GR	Pós-Graduação	Entre 10 a 15 anos	Entre 05 a 10 anos	Sim	Sim	Não	Participa da Construção do Planejamento Estratégico
<b>Direção Escolar</b>	DE	Pós-Graduação	Entre 05 a 10 anos	Abaixo de 05 anos	Sim	Não	Não	Participa da Construção do Planejamento Operacional e Estratégico
<b>Supervisão Pedagógica - 1</b>	SP 1	Pós-Graduação	Acima de 20 anos	Entre 05 e 10 anos	Sim	Sim	Sim	Participa da Construção do Planejamento Operacional
<b>Supervisão Pedagógica - 2</b>	SP 2	Pós-Graduação	Acima de 20 anos	Entre 10 e 15 anos	Sim	Sim	Sim	Participa da Construção do Planejamento Operacional
<b>Secretaria Escolar</b>	SE	Pós-Graduação	Acima de 20 anos	Entre 10 e 15 anos	Não	Sim	Sim	Participa da Construção do Planejamento Operacional
<b>Auxiliar Administrativo Central de Matrículas</b>	ADCM	Pós-Graduação em Curso	Menos de 05 anos	Abaixo de 05 anos	Não	Não	Não	Participa da Construção do Planejamento Operacional Fornece Informações de demanda de clientes

<b>Cargo</b>	<b>Código da Entrevista</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de Casa</b>	<b>Tempo no Cargo</b>	<b>Experiência Profissional a Priori</b>	<b>Ex Aluno(a) da Instituição</b>	<b>Inserido no Mercado de Trabalho Pela Instituição</b>	<b>Planejamento Estratégico</b>
<b>Auxiliares Administrativos Secretaria Escolar – 1</b>	ADSE 1	Ensino Médio	Entre 05 a 10 anos	Abaixo de 05 anos	Sim	Não	Não	Recebe Informação
<b>Auxiliares Administrativos Secretaria Escolar - 2</b>	ADSE 2	Graduação	Entre 05 a 10 anos	Entre 05 a 10 anos	Sim	Não	Não	Recebe Informação
<b>Auxiliar Administrativo Rede de Carreira</b>	ADRC	Pós-Graduação em Curso	Entre 10 a 15 anos	Entre 05 a 10 anos	Sim	Não	Não	Recebe Informação
<b>Orientadores de Curso da Aprendizagem – 1</b>	OCA 1	Pós-Graduação	Entre 05 a 10 anos	Abaixo de 05 anos	Sim	Sim	Sim	Recebe Informação
<b>Orientadores de Curso da Aprendizagem – 2</b>	OCA 2	Pós-Graduação	Entre 15 e 20 anos	Entre 15 e 20 anos	Sim	Não	Não	Recebe Informação
<b>Orientadores de Curso da Aprendizagem – 3</b>	OCA 3	Pós-Graduação	Acima de 20 anos	Entre 10 a 15 anos	Sim	Sim	Sim	Recebe Informação

<b>Cargo</b>	<b>Código da Entrevista</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de Casa</b>	<b>Tempo no Cargo</b>	<b>Experiência Profissional a Priori</b>	<b>Ex Aluno(a) da Instituição</b>	<b>Inserido no Mercado de Trabalho Pela Instituição</b>	<b>Planejamento Estratégico</b>
<b>Orientador de Curso FIC - Informática</b>	OCFIC	Pós-Graduação	Abaixo de 05 anos	Abaixo de 05 anos	Sim	Não	Não	Recebe Informação
<b>Orientador de Curso FIC, Cursos Técnicos e Aprendizagem</b>	OCFICTECAP	Pós-Graduação	Entre 05 a 10 anos	Entre 05 a 10 anos	Sim	Sim	Sim	Recebe Informação
<b>Chef Executivo Institucional</b>	CEI	Pós-Graduação em Curso	Acima de 20 anos	Entre 10 a 15 anos	Sim	Sim	Sim	Participa da Construção do Planejamento Estratégico e operacional da sua área
<b>Coordenador de Hotelaria</b>	CH	Pós-Graduação	Acima de 20 anos	Abaixo de 05 anos	Sim	Sim	Sim	Participa da Construção do Planejamento Operacional
<b>Chefe do Restaurante</b>	CHR	Graduação	Acima de 20 anos	Entre 05 a 10 anos	Sim	Sim	Sim	Repassa Solicitação de compra do seu setor. Recebe Informações
<b>Chefe da Manutenção</b>	CHM	Técnico na área de atuação	Acima de 20 anos	Entre 05 a 10 anos	Sim	Não	Não	Repassa Solicitação de compra do seu setor. Recebe Informações
<b>Assistente de RH</b>	ASSRH	Técnico na área	Entre 15 a 20 anos	Entre 15 a 20 anos	Sim	Não	Não	Recebe Informações
<b>Cozinheiro</b>	COZ	Ensino Médio	Entre 05 a 10 anos	Entre 05 a 10 anos	Sim	Não	Não	Não recebe Informações Diretamente

<b>Cargo</b>	<b>Código da Entrevista</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de Casa</b>	<b>Tempo no Cargo</b>	<b>Experiência Profissional a Priori</b>	<b>Ex Aluno(a) da Instituição</b>	<b>Inserido no Mercado de Trabalho Pela Instituição</b>	<b>Planejamento Estratégico</b>
<b>Maitre</b>	MAI	Graduação	Entre 10 a 15 anos	Abaixo de 05 anos	Sim	Sim	Sim	Recebe Informação
<b>Recepcionista/Reservas</b>	RER	Graduação em Curso	Entre 05 e 10 anos	Entre 05 e 10 anos	Não	Não	Não	Tem acesso somente da meta pessoal a ser atingida
<b>Recepcionista / Auditor Noturno</b>	REN	Ensino Médio	Acima de 20 anos	Abaixo de 05 anos	Sim	Sim	Sim	Recebe Informação
<b>Lavadeira</b>	LAV	Fundamental Completo	Acima de 20 anos	Acima de 20 anos	Sim	Não	Não	Não Recebe Informação diretamente

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 14 apresenta as características dos entrevistados que podem contribuir para a análise dos agentes e o que pode influenciar a sua agência e, com isso, contribuir para a análise da variação dos padrões de ações na prática social, pois a teoria menciona alguns fatores que respaldam a necessidade da apresentação de informações dos entrevistados como: experiência (PENTLAND *et al.*, 2011; TURNER & FERN, 2012), experiência a priori (PENTLAND *et al.*, 2011; FRIELS & LARTY, 2013), cognição (PENTLAND *et al.*, 2011; MILLER *et al.*, 2012, OLIVEIRA & QUINN, 2015), aprendizagem (PENTLAND *et al.*, 2011, MILLER *et al.*, 2012), tomada de decisão (PENTLAND & HAEREM, 2015), memória transacional (PENTLAND & HAEREM, 2015, MILLER *et al.*, 2012), memória processual (PENTLAND *et al.*, 2011, MILLER *et al.*, 2012), memória declarativa (MILLER *et al.*, 2012).

Por isso, para evidenciar cada um desses fatores, talvez contribua para esse entendimento apresentar a relação entre ação, agente, agência e estrutura, para a (re)construção do repertório de padrões de ação na prática social.

## **6.9.**

### **As diferentes técnicas de coleta de dados da pesquisa**

Para se ter uma abordagem mais densa na pesquisa foi necessário definir critérios para sua aplicação que possibilitassem uma imersão na prática cotidiana dos atores, com o intuito de apreender o entendimento não só das práticas, mas principalmente os aspectos subjetivos e adjacentes à estrutura e à agência que envolvem todos os atores no seu contexto, dentro do recorte feito pela pesquisa, para apreensão da rotina de implementação do planejamento estratégico na prática social.

Quadro 15 – Descrição dos dados coletados na pesquisa de campo

Tipos de Dados	Quantidade	Uso em Análises
<b>Dados Primários</b>		
<b>Entrevistas</b>		
04 Entrevistas Pré-Testes semiestruturadas, com duração de trinta e quatro minutos a uma hora e quarenta e seis minutos (conduzidas de 11 de agosto a 17 de outubro de 2016).	58 páginas de texto (transcrição literal de gravação de áudios)	Apresentar a percepção dos atores sobre os fatores intervenientes que determinam a adaptação das rotinas
20 Entrevistas semiestruturadas com duração de vinte e cinco minutos a uma hora e meia (conduzidas de 23 de outubro a 03 de dezembro de 2016).	358 páginas de texto (transcrição literal de gravação de áudios)	Descortinar o processo de criação e recriação dos padrões de ação em um ambiente altamente regulamentado.
<b>Observação Direta</b>		
Observação <i>in loco</i> no período de 22 de agosto a 14 de outubro de 2016	Visita a empresa nas segundas, terças e quintas feiras, durante cinco horas por dia (total de 110 horas de vivência na observação da prática e análise documental). 63 páginas de notas de campo Conhecimento da Intranet, análise de Regulamentos e Cópias de formulários da empresa	Contribuir para compreender o campo através da pesquisa exploratória para elucidar na construção da Tese do Estudo.  Captar a percepção, performativa e ostensiva, das rotinas organizacionais em ambiente altamente regulamentado (práticas, hábitos, interações)  Compreender, na prática do dia a dia, os fatores que afetam o processo de (re)criação de padrões de ações a partir da estrutura e agência
<b>Visitas</b>		
02 Reuniões para socialização ao Campo e apresentação da Pesquisa (15 de julho e 05 de agosto de 2016)	02 Dias de discussão Sumario da Pesquisa Prévia do Campo	Apresentar a proposta da pesquisa e revelar Insights sobre a empresa Visita in loco da empresa
<b>Dados Secundários</b>		
<b>Documentos (Artefatos Falantes)</b>		
Políticas Organizacionais	Princípios Diretrizes Objetivos Estratégicos	Apresentar e compreender os artefatos da organização
	Educacional	Descortinar as fundamentações

<b>Tipos de Dados</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Uso em Análises</b>
Políticas Internas	Financeira Gestão de Pessoas Marketing Comunicação	da Regulamentação da organização
Documentos Normativos	Diretrizes Nacionais – 188 pág. Regimentos – 22 pág. Regulamentos – 27 pág. Legislações Auditorias Internas e Externas	Apresentar as bases norteadoras das rotinas e práticas de ações
Documentos do Sistema de Gestão da Qualidade	Macros Processos Instruções de Trabalho Procedimentos do Sistema de Gestão	Apresentar o impacto dos Artefatos Falantes nas Rotinas Adaptativa
Formulários	Acesso a diversos formulários de diferentes setores da empresa	
Tecnologia e Sistemas de TI	Acesso a dois Sistemas de TI (Acadêmico e Gestão da Qualidade)	
<b>Artefatos Silenciosos</b>		
Agentes não-humanos	Mapeamento de mobiliários, equipamentos, utensílios, Softwares e recursos	Apresentar o impacto dos Artefatos Silenciosos nas Rotinas Adaptativas
Totalizando acesso a quase 3000 páginas de documentos, resoluções e formulários em meio físico e eletrônico a respeito da empresa no estudo de caso		

Fonte: elaborado pela autora.

Após conhecer o contexto de atuação da empresa, compreender o espaço de atuação e a funcionalidade de cada área com as visitas realizadas previamente para uma visão geral da empresa, o primeiro passo realizado foi a escolha das áreas para observação. A observação foi feita na parte administrativa da unidade pedagógica, como matrícula, secretaria e supervisão, que envolvia uma complexidade de tarefas e o conhecimento dos sistemas operacionais respectivos de cada atividade.

Na empresa pedagógica foi possível observar atividades específicas de atendimento mediado por sistemas operacionais específicos para a atuação dessa unidade, bem como participar de alguns processos (recepção e reservas, restaurante, cozinha e lavanderia). Foram geradas 63 laudas de notas de campo e houve captação de 116 materiais originários da pesquisa do campo e pesquisa documental via internet, gerando quase 3.000 laudas entre relatórios, normas, regulamentações, legislações, dentre outros materiais.

Para que ocorresse a observação direta, foi necessário o período de captação e entendimento dos principais processos da empresa, para dar suporte ao pesquisador para conhecer as principais sub-rotinas do planejamento estratégico e, dessa forma, poder fazer uma observação sistemática (GIL, 2009), com o intuito de atender aos objetivos propostos pelo estudo. A observação participante ocorreu com o pesquisador assumindo, até o ponto limite da autorização prévia para cada atividade, papéis dos membros da empresa, tendo em vista captar a vida do grupo a partir do seu próprio interior e gerar notas de campos dessas atividades (YIN, 2012). Alguns fatores podem ser detectados e comprovados principalmente com a observação direta, como experiência (PENTLAND *et al.*, 2011; TURNER & FERN, 2012), hábitos (CHOEN, 2007), atitude (FRIELS & LARTY, 2013), valores (FRIELS & LARTY, 2013), emoções (CHOEN, 2007), automação (PENTLAND *et al.*, 2011), cognição (PENTLAND *et al.*, 2011; MILLER *et al.*, 2012, OLIVEIRA & QUINN, 2015), tomada de decisão (PENTLAND & HAEREM, 2015), memória transacional (PENTLAND & HAEREM, 2015, MILLER *et al.*, 2012), memória processual (PENTLAND *et al.*, 2011, MILLER *et al.*, 2012), memória declarativa (MILLER *et al.*, 2012), rede de atores (PENTLAND & HAEREM, 2015), comunicação (WRIGHT, 2016); reflexão coletiva (FELDMAN *et al.*, 2016); redes de narrativas (HAYES *et al.*, 2011), erro e improvisação (RERUP & FELDMAN, 2011; FELDMAN *et al.*, 2016), agência (PENTLAND *et al.*, 2011; CACCIATORI, 2012; LANNACCI & HATZARAS, 2012), influência da cultura (FELDMAN *et al.*, 2016; BERTELS *et al.*, 2016), subjetividade (PENTLAND *et al.*, 2011, LANNACCI & HATZARAS, 2012), tecnologia (ORLIKOWSKI, 2007; PENTLAND *et al.*, 2011; OLIVEIRA & QUINN, 2015), artefatos (LANNACCI & HATZARAS, 2012; CACCIATORI, 2012), artefatos não humanos (PENTLAND *et al.*, 2011; BAPUJI *et al.*, 2012; CACCIATORI, 2012; OLIVEIRA & QUINN, 2015), estrutura (OLIVEIRA &

QUINN, 2015), contexto (PENTLAND *et al.*, 2011) e regulamentação (OLIVEIRA & QUINN, 2015).

Tendo em vista a aplicação da técnica da observação, o segundo passo foi adotar o procedimento da técnica de coleta de dados para análise documental e auxiliar com informações para a construção das entrevistas semiestruturadas com os integrantes dos grupos de trabalho. Dessa forma, a captação dos dados documentais ocorreu durante a fase inicial da etapa da observação do campo. Para a coleta de dados documentais, investigaram-se os próprios documentos e relatórios da organização, incluindo documentos físicos e virtuais oriundos da intranet, bem como o próprio banco de dados do Sistema de Gestão da Qualidade, e buscaram-se outras fontes alternativas de informações da instituição – que são dados públicos de relatórios disponíveis na internet. Entre os benefícios de se recorrer ao uso de fontes documentais está a possibilidade de se desviar de situações delicadas nas entrevistas frente ao surgimento de temas complexos ou recusa/desconhecimento do entrevistado ou dos atores na observação do campo (GIL, 2009), além de possibilitar um conhecimento mais objetivo do passado e adquirir informações que venham a auxiliar no processo de triangulação dos dados da pesquisa e, assim, melhorar a qualidade dos dados apresentados.

As entrevistas semiestruturadas possuem informações específicas pretendidas e elaboradas previamente (GIL, 2009; YIN, 2012). Assim, foram realizados roteiros de entrevistas com questões abertas, que nortearam parte da discussão no decorrer do desenvolvimento do trabalho. O roteiro foi estruturado a partir do referencial teórico, da pesquisa documental e das observações de campo previamente realizadas. Para o refinamento do instrumento, foram realizadas quatro entrevistas-piloto com pessoas da área investigada, a fim de deixar o instrumento adequado aos objetivos da pesquisa. Os gestores foram entrevistados por outro tipo de técnica de entrevista, classificada como entrevista de pautas, na qual foram previamente relacionados os pontos de interesse da pesquisa para aprofundamento de questões como tomada de decisão (PENTLAND & HAEREM, 2015), comunicação (WRIGHT, 2016); agência (PENTLAND *et al.*, 2011; CACCIATORI, 2012; LANNACCI & HATZARAS, 2012), cultura (FELDMAN *et al.*, 2016; BERTELS *et al.*, 2016), subjetividade (PENTLAND *et al.*, 2011, LANNACCI & HATZARAS, 2012), tecnologia (ORLIKOWSKI, 2000; PENTLAND *et al.*, 2011; OLIVEIRA & QUINN, 2015), artefatos (LANNACCI

& HATZARAS, 2012; CACCIATORI, 2012), artefatos não humanos (PENTLAND *et al.*, 2011; BAPUJI *et al.*, 2012; CACCIATORI, 2012; OLIVEIRA & QUINN, 2015), estrutura (OLIVEIRA & QUINN, 2015), *turnover* (PENTLAND *et al.*, 2011), contexto (PENTLAND *et al.*, 2011) e regulamentação (OLIVEIRA & QUINN, 2015).

Assim, a entrevista possibilitou a captação de diversos dados da vida social, os quais podem ser obtidos em profundidade (GIL, 2009; YIN, 2012). Foram realizadas no total 24 entrevistas, considerando as quatro entrevistas-piloto. Esse número foi mais do que suficiente para a saturação das informações, pois os dados começaram a se repetir em torno da vigésima entrevista, sinalizando que não havia mais a necessidade de novas entrevistas.

O contato prévio com os entrevistados ocorreu durante a observação do campo, por intermédio da chefia imediata de cada um deles. Cada entrevistado recebeu informações prévias da pesquisa e um documento com a carta de apresentação, diretrizes da pesquisa e a autorização para o tratamento dos dados e futuras publicações em revistas especializadas (vide Apêndice A). Então, no momento inicial das entrevistas, após uma breve contextualização da proposta, era apresentado formalmente o documento aos participantes que assinavam o termo de consentimento, autorizando a gravação e a utilização de seus conteúdos sem suas identificações.

As entrevistas foram transcritas por meio de uma empresa especializada, a Brasil Transcrição, que realizou a transcrição de 31 artigos de áudio dos 24 entrevistados. Ao final foram geradas 416 laudas de material transcrito. O tempo das entrevistas variou em média entre trinta minutos (a de menor duração) e duas horas (a de maior duração), tendo uma média geral de aproximadamente de 50 minutos de entrevistas para os demais entrevistados.

Segue o processo de análise dos dados.

## **6.10. Tratamento e análise dos dados**

Apresenta-se aqui o detalhamento do caminho metodológico percorrido para o tratamento da análise dos dados obtidos pela pesquisa. Foi utilizado o método de Análise de Conteúdo, tendo como referência a obra de Laurence Bardin, para a análise e interpretação dos dados. A análise de conteúdo é um método que trabalha a palavra, prática da linguagem que se realiza por emissores identificáveis, com a finalidade de buscar o entendimento do que está por trás das palavras. Dessa forma, o ponto de partida desse método é a mensagem, que é constituída por “processos sociocognitivos, têm implicações na vida cotidiana, influenciando não apenas a comunicação e a expressão das mensagens, mas também os comportamentos” (FRANCO, 2012). Por causa da sua capacidade de desvendar o que há por trás da mensagem, gerada por processos sociocognitivos, essa técnica foi selecionada para a presente pesquisa.

Para Bardin (2011) a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise de comunicação”, que faz o uso de “procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”, sendo que o foco do método é fazer a “inferência de conhecimento relativo às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”.

O processo de tratamento dos dados pode ser representado pela Figura 15, a seguir:

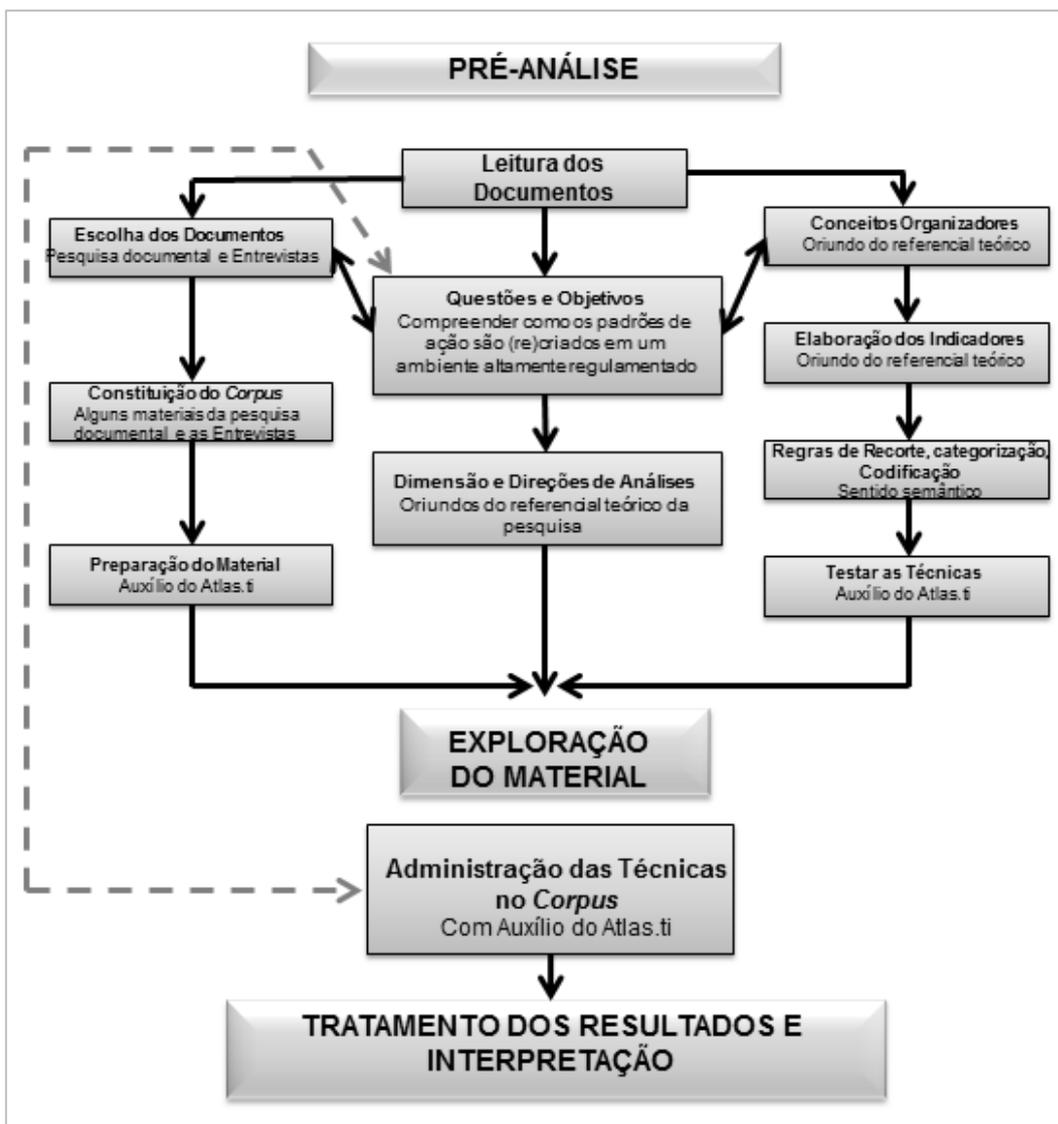


Figura 15 – Processo de desenvolvimento da análise de pesquisa  
Fonte: adaptada de Bardin, 2011, p. 132.

A Figura mostra a organização da análise de conteúdo, que foi dividida em três etapas: **(i)** pré-análise; **(ii)** exploração do material; **(iii)** tratamento dos resultados e interpretação. A primeira etapa se refere à pré-análise, com a organização do trabalho, em que se faz a escolha da questão e objetivos do estudo. Com o posicionamento do foco do estudo, é necessário proceder à constituição do corpus, sendo esse, na presente pesquisa, constituído pelo conjunto das transcrições das 24 entrevistas e parte do material da pesquisa documental, ambos resultantes da pesquisa de campo e submetidos à análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

Para análise do material foi necessária a codificação. A codificação representa a transformação do corpus da pesquisa por meio de regras precisas. Essa transformação possibilita atingir uma representação do conteúdo, por meio de “recorte, enumeração e classificação e agregação” (BARDIN, 2011). A organização da codificação ocorre em três etapas, em uma análise quantitativa e categorial que pode ser a primeira etapa do processo categorização: **(i)** recorte: escolhas das unidades de análises; **(ii)** enumeração: escolha das regras de contagem; **(iii)** classificação e agregação: escolha das categorias.

Dessa forma, pode-se dizer que a categorização incide no reagrupamento de temas específicos com critérios previamente definidos no referencial teórico da pesquisa. Portanto, classificar categorias é um processo estruturalista e possui duas etapas, sendo a primeira o inventário, que é isolar os elementos, separando os diferentes temas, e a segunda etapa a classificação, que consiste em repartir os elementos para organizar os temas analisados (BARDIN, 2011).

Para a presente pesquisa, as categorias foram previamente criadas a partir do referencial teórico, considerando a questão que moveu o presente estudo – a identificação de como os padrões de ação são (re)criados em um ambiente altamente regulamentado. A pré-categorização pode possibilitar uma referência para a identificação por meio da fala, do discurso, do conteúdo das respostas no melhor direcionamento e planejamento da pesquisa, que implica constantes idas e vindas do material de análise à teoria. Franco (2012, p. 63) afirma que “A criação das categorias é o ponto crucial da análise de conteúdo”.

Com o intuito de responder ao problema e aos objetivos da pesquisa, os dados coletados foram analisados pela análise categorial, que consiste em desmembrar o texto em categoriais agrupadas analogicamente. A opção pela análise categorial se deu pelo fato de que é a alternativa mais adequada para pesquisar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos. Logo, a interpretação dos dados se deu pelo método análise de conteúdo, respaldada pelas observações *in loco*.

O processo de formação das categorias se deu após a seleção do material e a leitura flutuante, comparando com as categorias advindas da teoria com a identificação das categorias iniciais, identificando o seu conceito norteador. Após a identificação das diversas categorias iniciais, as mesmas foram agrupadas analogicamente para a construção das categorias intermediárias.

Dessa forma, seguem as categorias advindas do referencial teórico e que serviram de base para a categorização dos dados para a análise dos dados.

### **6.11.**

#### **Emergência das pré-categorias e das unidades de análises**

O processo de construção de categorias teve início no momento da comparação do referencial teórico com a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, pois as perguntas do roteiro de entrevista foram norteadas por aspectos presentes advindos tanto da teoria quanto da compreensão do objeto empírico do estudo, por meio da coleta de dados *outsiders* no campo. No Quadro 16 é possível visualizar a relação entre referências conceituais e as questões aplicadas na pesquisa de campo, e o que se esperava com os objetivos propostos pela pesquisa.

Ressalto que os eixos norteadores representam as principais abordagens e correntes teóricas abordadas na tese e serviram como direcionadores no momento da coleta e análise de dados. Esses eixos foram as bases teóricas que guiaram no decorrer do processo de desenvolvimento do trabalho no campo, pois colaboraram tanto para a elaboração das questões quanto para a sistematização dos dados e sua posterior categorização para análise. Dessa forma, as categorias aqui apresentadas podem ser classificadas como pré-categorias, pois as mesmas serão refutadas, comparativamente, com os resultados advindos da pesquisa empírica.

Ainda, os eixos norteadores apresentados na seguinte categoria pertencem a elementos de naturezas distintas, como práticas, estruturas e agência. A intenção não era separá-los quanto à natureza, mas sinalizá-los e investigá-los, para analisar suas relações em outra seção deste trabalho.

Quadro 16 – O conjunto de pré-categorias advindas do referencial teórico

<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Conceito Norteador Categoria Intermediária</b>	<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador Categoria Inicial</b>	<b>Entrevista<sup>14</sup></b>	<b>Observação</b>	<b>Documentos</b>
<b>Rotinas Organizacionais</b> (Pentland & Feldman, 2003)	Aborda a rotina como “recorrentes, padrões reconhecíveis de ações interdependentes, realizados por múltiplos atores”	Aspecto Performativo	Diz respeito às ações específicas realizadas pelos atores em determinado tempo	2.2	x	
		Aspecto Ostensivo	Refere-se a um padrão abstrato, em que os atores utilizam como um guia, script ou narrativas	1	x	
		Artefatos	Corresponde às manifestações físicas das rotinas, podendo ser artefatos falantes, silenciosos e não humanos	1	x	x
<b>Características das Rotinas Organizacionais</b> (Pentland & Haerem, 2015)	Refere-se aos componentes básicos que compõem a definição das Rotinas Organizacionais	Padrão Repetitivo	Diz respeito à regularidade, à capacidade dos atores em repetir as ações	1.3	x	
		Ações Interdependentes	Refere-se à natureza processual das rotinas	2.4	x	x
		Múltiplos Atores	Diz respeito à natureza coletiva das rotinas	2.5	x	x

<sup>14</sup> A numeração corresponde ao número da pergunta que se encontra no Roteiro Semiestruturado da Entrevista. Existem questões que podem ser respondidas pelo conjunto de perguntas, podendo ser do Bloco 1 (Questões introdutórias), Bloco 2 (questões para identificar os elementos intervenientes) e Bloco 3 (Questões para identificar os processos de criação e recriação dos padrões de ação (vide Apêndice A).

<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Conceito Norteador Categoria Intermediária</b>	<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador Categoria Inicial</b>	<b>Entrevista<sup>14</sup></b>	<b>Observação</b>	<b>Documentos</b>
		Dependência do Contexto	Remete à influência da estrutura nas rotinas, que geram significados peculiares	3.1	x	
		Gatilhos	Diz respeito à influência de diversos fatores que impactam no gatilho da rotina	2.3	x	
<b>Estrutura</b> (Pentland, 1995)	Representa as combinações de categorias que podem restringir, estimular ou orientar as práticas	Estrutura Institucional	Remete-se às regras como fonte para ações	1.5	x	x
		Cultura	Refere-se ao impacto das regras de interações sociais nas ações dos atores	3.1	x	
		Tecnologia	Diz respeito às propriedades físicas dos artefatos tecnológicos que afetam as ações dos usuários	2	x	
		Coordenação	Aborda os diferentes tipos de interdependência existente nas ações	2.4	x	
		Processos	Corresponde aos “ciclos” ou duplas interações usando um conjunto de regras de montagem	1.7 1.8	x	x

<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Conceito Norteador Categoria Intermediária</b>	<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador Categoria Inicial</b>	<b>Entrevista<sup>14</sup></b>	<b>Observação</b>	<b>Documentos</b>
<b>Estudos Baseados na Prática</b> (Feldman & Orlikowski, 2011)	Corresponde à lente da prática influenciando o processo generativo das rotinas.	Ações situadas	Refere-se às práticas como resultado de produções da vida social	3.1 3.2	x	
		Rejeição ao Dualismo	Confere a transcendência do dualismo da agência e estrutura		x	
		Relações mutuamente constitutivas	Refere-se a um sistema generativo e recursivo	2.2 2.3	x	
<b>Fatores que Afetam os Padrões de Ações</b> (Pentland <i>et al.</i> , 2011)	Corresponde aos fatores que podem interferir no processo de (re)criação dos Padrões de Ação	Experiência	Refere-se ao grau de experiência dos atores na variação dos padrões de ação	2 3	x	
		Cognitivo	Diz respeito ao impacto da memória, hábitos, conhecimento na variação dos padrões de ações	2 3	x	
		Tecnologia	Refere-se ao impacto da tecnologia na variação dos padrões de ações	2 3	x	

<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Conceito Norteador Categoria Intermediária</b>	<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador Categoria Inicial</b>	<b>Entrevista<sup>14</sup></b>	<b>Observação</b>	<b>Documentos</b>
		Agência	Diz respeito ao impacto do poder de agência dos atores na variação dos padrões de ações	2 3	x	
		Regulamentação	Diz respeito ao impacto da regulamentação na variação dos padrões de ações	2 3	x	x

Fonte: (elaborado pela autora)

## 7 Descrição do caso

O presente capítulo trata do detalhamento minucioso do caso pesquisado. Este caso está dividido em dez etapas, sendo que a primeira se refere ao macrossistema da organização e suas bases legais norteadoras, seguida da descrição geral da Diretoria Regional, para depois vir a exposição dos processos, estrutura institucional, coordenação, tecnologia, as bases da estrutura da cultura. Com a visão geral da instituição faz-se necessário relacionar todos esses dados no modelo do mapa de processos da empresa para apresentar a interdependência entre esses elementos.

Por fim, o capítulo apresenta a rotina adaptativa do estudo e a rotina de implementação do planejamento estratégico, mostrando suas características e as dos seus órgãos fiscalizadores, suas normas regulamentadoras e sua abrangência na estrutura da empresa.

### 7.1. **O sistema da organização e suas bases legais norteadoras**

A presente pesquisa visa estudar três unidades de educação profissional, sendo uma empresa pedagógica e duas unidades pedagógicas, pertencentes a um Sistema Nacional de educação profissional, que possui mais de meio século de evolução, que foi criado pelo Decreto-Lei nº. 8.621 de 10 de janeiro de 1946<sup>15</sup>, em que o Presidente da República, fazendo uso das suas atribuições, decretou no Art. 1º a atribuição à Confederação Nacional do Comércio a responsabilidade de “organizar e administrar, no território nacional, escolas de aprendizagem comercial”.

---

<sup>15</sup> Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/Del8621.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del8621.htm). Acesso em 20 jul. 2016.

Em 05 de dezembro de 1967, o Decreto-lei 8.621/1946 foi complementado pelo Decreto nº 61.843 (Brasil, 1967), com as ratificações do Decreto 5.728 de 16 de março de 2006 (Brasil, 2006), que aprovaram e atualizaram, respectivamente, o Regulamento da Instituição, que sanciona que essa organização é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, com suas respectivas características civis, com sede e foro na Capital da República, que tem a educação como negócio e seus objetivos principais são:

*Realizar a aprendizagem comercial a que estão obrigadas as empresas de categorias sob sua jurisdição; orientar na execução da aprendizagem; organizar e manter cursos práticos de qualificação para o comerciário adulto; colaborar na obra de difusão e aperfeiçoamento do ensino comercial de formação e do ensino superior imediato que com ele se relacionar diretamente (SENAC DR, 2016, p. 14).*

A missão do Departamento Nacional (DN) é “produzir e difundir diretrizes e estratégias nacionais, bem como conhecimento em educação profissional, fomentando e coordenando as iniciativas da Instituição para o cumprimento da missão institucional” (Relatório do DN 2014, 2015). Com foco na missão de educar para o setor do comércio de bens, serviços e turismo, o DN trabalha, em conjunto com outros órgãos (vide macroestrutura do sistema, no Quadro 17), para fortalecer a “imagem institucional por meio da articulação interna e externa, integrando, orientando e acompanhando as ações dos Departamentos Regionais (DRs)” (Notas de campo da pesquisa documental), promovendo o respeito às diferenças e à autonomia local de cada DR.

O DN é um órgão executivo de um sistema de dimensão nacional. Com isso, segue a visão da macroestrutura do sistema da organização:

Quadro 17 – A macroestrutura do sistema organizacional da instituição

Níveis de Administração	Órgãos	Função do Órgão
Administração Nacional (AN) Jurisdição em todo o País	Conselho Nacional (CN)	Órgão deliberativo
	Departamento Nacional (DN)	Órgão executivo
	Conselho Fiscal (CF)	Órgão de fiscalização financeira.
Administrações Regionais (ARs) Jurisdição nas bases territoriais correspondentes	Conselho Regional (CR)	Órgão deliberativo
	Departamento Regional (DR)	Órgão executivo

Fonte: adaptado do Regimento da Instituição, 2007, p. 3.

O Quadro 17 demonstra a composição do arcabouço da instituição, mostrando as responsabilidades e funções de cada órgão que a compõem. O DN e suas DRs, para poderem executar as suas atividades, necessitam da autorização dos seus órgãos deliberativos, seja em nível nacional e/ou regional. Esses órgãos norteiam todos os procedimentos e ações dos órgãos executivos, bem como o processo de desenvolvimento e aprimoramento das suas infraestruturas e dos seus cursos, para manter alinhados com as tendências e necessidades do mercado nacional e regional tanto o portfólio quanto seus processos, com o intuito de disponibilizar títulos de ações educacionais no parâmetro do itinerário formativo<sup>16</sup> para promover a educação continuada, que vai desde a formação básica e técnica até a Graduação e a Pós-Graduação.

---

<sup>16</sup> O Itinerário Formativo é uma metodologia baseada nos percursos da formação profissional continuada, em segmentos específicos do setor produtivo, em que o aluno pode escolher o caminho da construção gradativa das suas competências, alinhando-as as exigências do mercado de trabalho de acordo com a sua escolaridade. Essa formação pode perpassar desde a Educação Profissional de Formação inicial e continuada, Educação Profissional Técnica de Nível Médio e Educação Superior (graduação e pós-graduação) (dados da pesquisa documental).

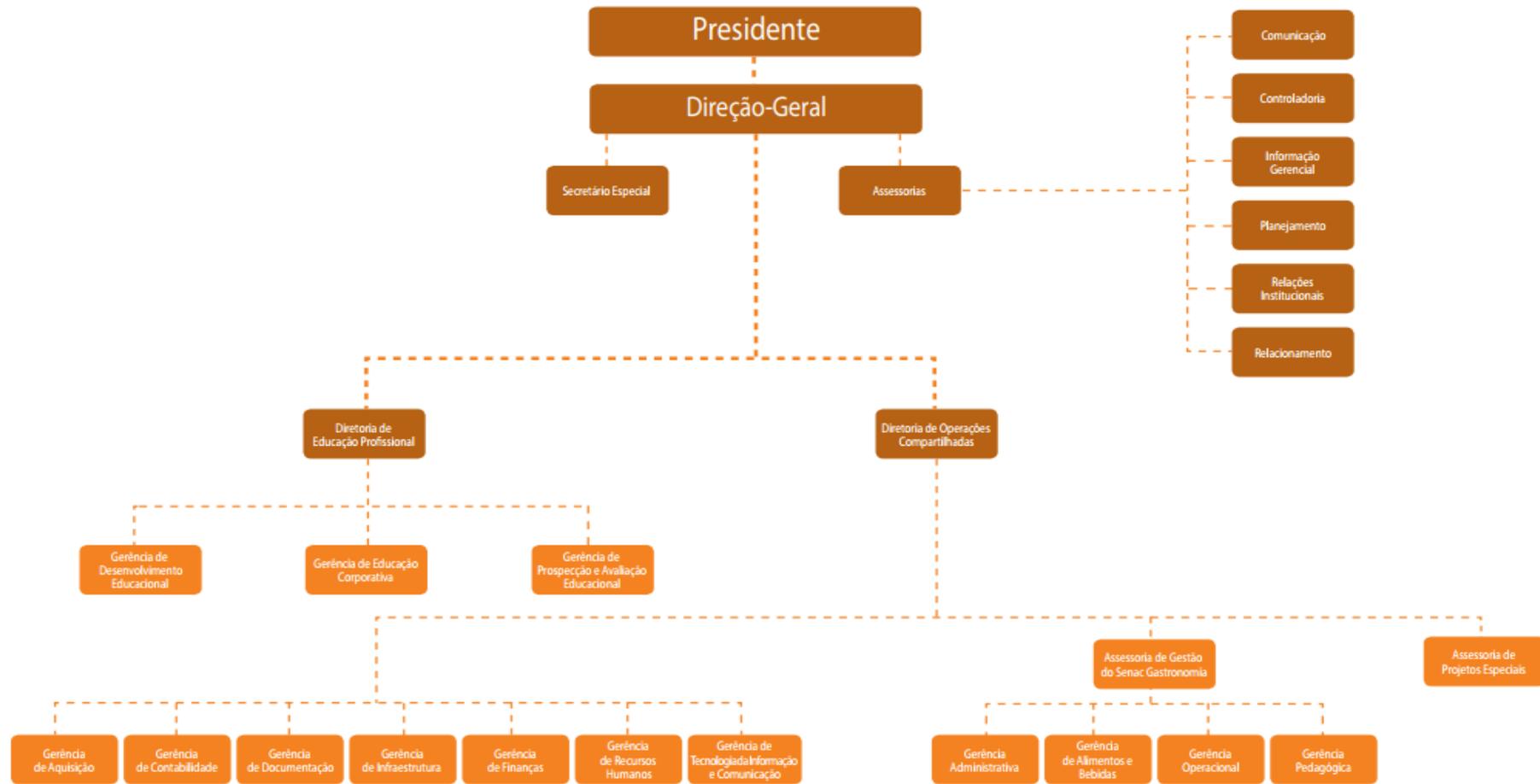


Figura 16 – Organograma funcional do DN  
 Fonte: Dados da pesquisa documental.

O organograma demonstra o sistema interno do DN e suas áreas estruturantes de ação. A diretoria geral possui assessoria técnica nas áreas das relações institucionais, controladoria, planejamento e informação gerencial, além de contar com quatro diretorias: unidades especializadas, educação profissional, operações compartilhadas e interação com o mercado. Cada diretoria demonstra o tipo de suporte técnico que o DN pode proporcionar às suas DRs, de acordo com as exigências dos seus documentos norteadores (Regimento e Regulamento), mas possui um papel essencial para a unificação das ações e imagem da organização como um todo, dentro do território nacional.

O foco deste estudo é analisar a execução do planejamento estratégico em três unidades operativas de uma determinada regional, por isso, é necessário apresentar a abrangência da rede nacional estruturante do DN e as suas DRs:



Figura 17 – Departamento Nacional e suas Regionais  
Fonte: elaborada pela autora a partir dos Dados da pesquisa documental)

A Figura 17 demonstra o mapa do órgão executivo da empresa que é composto de um Departamento Nacional, órgão responsável pela coordenação das políticas e diretrizes nacionais do sistema, e pelo auxílio/técnica aos regionais. Essa rede é composta de 27 Departamentos Regionais (DRs), sendo que cada um deles está localizado em um estado e a sua autonomia se limita ao seu estado de pertencimento no território brasileiro. Os DRs são responsáveis pela execução das ações educacionais no setor do comércio de acordo com as políticas e diretrizes dos órgãos superiores, internos ou externos a esse Sistema, sejam eles deliberativos ou fiscalizadores da empresa.

Complementando essa visão do complexo da instituição, é mister apresentar as bases de receita da organização. O custeamento das ações da instituição se fundamenta nos estabelecimentos comerciais e empresas de atividades mistas, conforme o quadro de Atividades e Profissões do enquadramento sindical a que se refere o artigo 577 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que estiverem enquadradas nas federações e sindicatos coordenados pela Confederação Nacional do Comércio, que ficam obrigadas ao pagamento mensal, fixado por lei, de uma contribuição compulsória equivalente, atualmente, a um por cento sobre o montante da remuneração paga à totalidade dos seus empregados.

Ainda, de acordo com o regulamento, a receita da instituição pode ser constituída também por: doações e legados, auxílios e subvenções; multas arrecadadas por infração de dispositivos legais, regulamentares e regimentais; rendas oriundas de prestações de serviços e de mutações de patrimônio, inclusive as de locação de bens de qualquer natureza; rendas eventuais. Devido a uma fração da receita ser representada pela contribuição compulsória, essa instituição possui um caráter de Unidade Jurisdicionada<sup>17</sup>, ou seja, os responsáveis pela gestão da instituição devem: **(i)** fazer a apresentação das contas, especificando-as de forma organizada, consolidada e agregada; **(ii)** apresentar simplificada os critérios de risco, materialidade e relevância para organização dos processos; **(iii)** definir escalonamento dos prazos de apresentação; **(iv)** demonstrar o detalhamento do conteúdo das peças que compõem os processos de contas, e; **(v)** proporcionar critérios de aplicabilidade e orientações para a remessa de contas por meio informatizado; na forma instituída pelos Arts. 4º, 7º, 8º, 14, 15, e 19 da Instrução Normativa TCU/47/2004, de 27 de outubro de 2004, a Norma de Execução nº 04, de 22 de dezembro de 2004, e a nº 05, de 28 de dezembro de 2007, da Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria-Geral da União.

---

<sup>17</sup> Definição de Unidade Jurisdicionada fornecida pelo Tribunal de Contas da União (Tesouro Nacional, 2012).

Assim, por causa da particularidade da instituição em gerenciar recursos repassados pela União, é imprescindível a transparência, a padronização e a eficiência nos processos de organização, apresentação, composição, formas e prazos de encaminhamento dos diversos tipos de tomadas e prestações de contas, aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal por meio de mecanismos de governança. Dessa forma, a empresa recebe periódica e intensamente fiscalizações de órgãos que compõem o sistema de controle interno do poder executivo federal, tendo a Controladoria-Geral da União (CGU) como órgão central e o apoio do Tribunal de Contas da União (TCU) para “aprimorar a administração pública em benefício da sociedade por meio de controle externo”, além do Referencial Básico de Governança (Portal do TCU), que serve de referência legal para a estrutura institucional da empresa em análise nesse estudo de caso. Esse referencial apresenta que a governança em empresas públicas ou em entidades paragovernamentais<sup>18</sup>, sendo este último uma característica básica e fundamental do caso em análise do estudo, envolvendo três dimensões estruturantes: liderança, estratégia e controle. Em cada dimensão existe um conjunto de componentes associados que colaboram, direta ou indiretamente, para o alcance dos objetivos.

Os eixos de análise de cada dimensão são: **(i)** pessoas e competências: mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes dos dirigentes em prol da otimização dos resultados organizacionais; **(ii)** princípios e comportamentos: padrões de comportamento definidos em códigos de ética e conduta formalmente instituídos, claros e suficientemente detalhados; **(iii)** liderança organizacional: alta administração responsável pela definição e avaliação dos controles internos que abrandarão o risco de mau uso do poder delegado, constituindo a auditoria interna como estrutura de base usualmente empregada para esse fim; **(iv)** sistema de governança: reflete a forma como os agentes se organizam, interagem e procedem para obter boa governança, ou seja, referem-se às estruturas e aos processos diretamente relacionados às instâncias internas e externas de governança; **(v)** relacionamento com as partes interessadas: alinhamento da prestação de serviços com as expectativas das partes interessadas para a otimização de resultados; **(vi)**

---

<sup>18</sup> Diz-se da organização não oficial que tem poderes semelhantes aos do governo. [F.: *par* (a) + governo + mental]. (Aulete Digital, on-line).

estratégia organizacional: a partir de sua visão de futuro, a organização formula suas estratégias de análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional, desdobrando-os em planos de ação de curto e longo prazos, e acompanha sua implementação para atender à sua missão e à satisfação das partes interessadas.; **(vii)** alinhamento transorganizacional: definição de objetivos coerentes e alinhados entre todos os envolvidos na implementação da estratégia para o alcance dos resultados traçados; **(viii)** gestão de riscos e controle interno: determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para a sociedade e definir controles internos para minimizar os riscos; **(ix)** auditoria interna: atividade independente e objetiva de avaliação (*assurance*) e de consultoria, delineada para adicionar valor e aprimorar as operações; **(x)** *accountability* e transparência: os membros das organizações de governança interna e da administração executiva são os responsáveis por prestarem contas de sua atuação e devem assumir, inteiramente, as consequências de seus atos e omissões.

A proposta da apresentação dessa estrutura é demonstrar que a mesma serve de referencial para a sociedade e Estado; entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; órgãos e entidades, e; atividades intraorganizacionais, que podem também acompanhar os processos da empresa. A aplicação dessa proposta em empresas paragovernamentais auxilia na compreensão da estrutura das prestações de contas dessas entidades e a base para o alinhamento dos direcionamentos de nível estratégico, para que isso possa refletir em ações práticas pelos níveis tácitos e operacionais numa gestão que venha buscar o aprimoramento dos seus processos.

Além dessa estrutura de governança, é importante ressaltar que a empresa estudada possui isenção de contribuição tributária (Federal, Estadual e Municipal), das vendas de suas atividades operativas, mas, em contrapartida, a mesma deve sempre acompanhar as tendências e demandas do mercado de trabalho. Com isso, a instituição necessita investir permanentemente em sua infraestrutura tecnológica e em seu corpo docente, com uma linha pedagógica estreitamente associada à inovação, conforme determinado pela Lei nº 6.297/1975 (Brasil, 1975), para proporcionar uma formação profissional transformadora e de qualidade, baseada nos itinerários formativos.

Em 2014, foi finalizado o processo de implementação do Programa de Gratuidade de cursos, que se iniciou a partir de 2009, que foi institucionalizado pelo Decreto nº 6.633, de 5 de novembro de 2008, que aprovou as normas para a oferta de vagas gratuitas e as regras de seleção e avaliação dos processos do programa. A instituição passou obrigatoriamente a disponibilizar dois terços de sua receita compulsória líquida para a oferta de cursos gratuitos, com carga horária igual ou superior a 160 (cento e sessenta) horas, desenvolvendo programas que promovem a democratização e a inclusão das camadas menos favorecidas da população no mercado produtivo.

Além das unidades educacionais, o sistema possui uma rede de empresas pedagógicas que possibilitam o aprendizado na prática, um aspecto significativo na forma de ensinar da instituição que lhe confere um diferencial identitário frente ao mercado, sendo que na presente pesquisa foi também analisada uma dessas empresas.

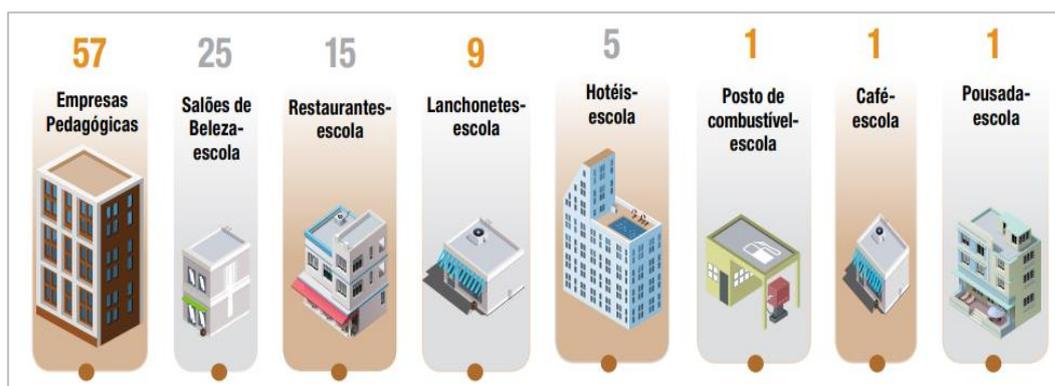


Figura 18 – Os tipos e quantidades de empresas pedagógicas no sistema  
Fonte: Dados da pesquisa documental.

A empresa pedagógica possibilita que o conhecimento adquirido em sala de aula seja exercitado na prática, em um ambiente real, que vai além da prática simulada restrita a sala de aula. Com isso, as práticas nas empresas pedagógicas são desenvolvidas sob os olhares de instrutores especializados, que possuem a responsabilidade de orientar os alunos nos ambientes da empresa pedagógica. Nesse ambiente os alunos vivenciam o dia a dia das ocupações de cada atividade específica das empresas-escolas, tendo o contato direto com o seu cliente específico. Os processos de atendimento ao cliente, que não se relaciona com o pedagógico, não são tão detalhados e, conseqüentemente, não são auditados na mesma intensidade que as unidades pedagógicas.

Um aspecto importante da instituição é o programa rede de carreiras, que oferece, por meio do Portal Rede de Carreiras, atividades gratuitas para conectar empresários que desejam cadastrar nesse portal vagas de emprego para divulgação aos profissionais, prioritariamente alunos e ex-alunos da instituição, que desejam cadastrar seu currículo. Além do ambiente virtual, a equipe do serviço ainda promove palestras, seminários e workshops sobre mercado de trabalho e carreira a alunos, ex-alunos e os profissionais interessados no programa, além de oferecer suporte às empresas sobre legislação trabalhista e apoio ao processo seletivo aos candidatos recrutados. As atividades do profissional que atua no programa alimentam o relatório mensal que deve ser enviado à sede da empresa com as ações executadas e o quantitativo e qualitativo do desempenho dos candidatos inseridos no mercado de trabalho. Esse programa também serve de ouvidoria, ou seja, é um canal para avaliação dos processos educacionais da empresa com as sugestões e reclamações dos empresários e dos candidatos encaminhados para o mercado de trabalho, que auxiliam na melhoria contínua das ações educacionais.

Em suma, o regimento e o regulamento são os principais documentos norteadores das ações da instituição, seja na visão macro (CN, DN e CF) ou micro (CR, DR e suas unidades operacionais) do sistema, que devem ser colocados em prática por cada elemento desse sistema. O regulamento dá direcionamento para as responsabilidades e competências da Administração Nacional e Administrações Regionais; fornece diretrizes para arrecadação de contribuições; apresenta as atribuições dos dirigentes; apresenta a composição do Conselho Nacional, do Conselho Fiscal e do Conselho Regional; dá diretrizes de contratação de pessoal; fornece a fixação legal da contribuição compulsória e o custeio de despesa; diretrizes para a dispensa de licitação; diretrizes para o programa de gratuidade de cursos; inclusão de representantes dos trabalhadores; apresentação da habilitação jurídica; modalidades de licitação; diretrizes de oferta de vagas; diretrizes para organização administrativa; diretrizes para orçamento, prestação de contas e procedimentos de licitação; qualificação econômico-financeira; exigência da qualificação técnica; receitas das administrações regionais; recursos e receita de contribuição compulsória líquida; regularidade fiscal.

O regimento complementa o regulamento da instituição, mostrando aspectos da finalidade da organização e a sua característica civil; a estrutura do Sistema com a composição dos seus órgãos executivos, deliberativos e fiscalizadores, bem como suas responsabilidades, competências, penalizações e direcionamentos de intervenções nos DRs e normas para substituição de membros do conselho; disposições sobre recursos e rendas da instituição; orçamento e prestações de contas; processos de contratação de pessoal e sujeitos.

O artigo 46 do Regimento ainda salienta que no processo de contratação de pessoal não se deve admitir

*[...] Como servidores [...] parentes até o terceiro grau civil (afim ou consanguíneo) do Presidente, ou dos membros, efetivos e suplentes, do Conselho Nacional e do Conselho Fiscal ou dos Conselhos Regionais, bem como de dirigentes de entidades sindicais ou civis do comércio, patronais ou de empregados, da correspondente área territorial. (Regimento, 2010, p. 20).*

A apresentação dessas bases norteadoras do Sistema da Instituição serve de base para auxiliar o processo de construção do contexto altamente regulamentado da empresa, que é o fundamento estruturante para a análise do Departamento Regional escolhido para aplicação da pesquisa de campo desse estudo.

Ao final dessa seção foi possível identificar as seguintes variáveis encontradas no referencial teórico, a partir da análise documental, como aprendizagem organizacional (PENTLAND *et al.*, 2011, MILLER *et al.*, 2012), estrutura do processo da tomada de decisão (PENTLAND & HAEREM, 2015), memória processual (PENTLAND *et al.*, 2011, MILLER *et al.*, 2012), rede de atores (PENTLAND & HAEREM, 2015), comunicação (WRIGHT, 2016; FELDMAN *et al.*, 2016), tecnologia (ORLIKOWSKI, 2007; PENTLAND *et al.*, 2011; OLIVEIRA & QUINN, 2015), artefatos (LANNACCI & HATZARAS, 2012; CACCIATORI, 2012), artefatos não humanos (PENTLAND *et al.*, 2011; BAPUJI *et al.*, 2012; CACCIATORI, 2012; OLIVEIRA & QUINN, 2015), estrutura (OLIVEIRA & QUINN, 2015), contexto (PENTLAND *et al.*, 2011) e regulamentação (OLIVEIRA & QUINN, 2015). É importante fazer essa comparação da análise teórica e a análise documental, pois as unidades analisadas não estão inseridas no vácuo, mas sim num determinado contexto repleto de regulamentações que impactam nos processos e nos indivíduos, que podem influenciar a variação dos padrões de ação dos funcionários entrevistados na rotina do planejamento estratégico.

No próximo item será apresentada a descrição geral do Departamento Regional, que aplica as diretrizes legais norteadoras da empresa, fornecendo mais dados para análise das três unidades pesquisadas.

## **7.2.**

### **Descrição geral da DR**

O Departamento Regional tem a missão de “contribuir para o desenvolvimento da sociedade por meio de ações educacionais inovadas” (SENAC DR, 2015b). Com isso, a finalidade proposta pela empresa é buscar o aprimoramento dos seus cursos e mantê-los atualizados com o mercado de trabalho, atuando em cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC), cursos de nível técnico, cursos de graduação e pós-graduação do setor do Comércio de Bens, Serviços e Turismo.

Como integrantes do Sistema CNC, a Fecomércio e outras instituições parceiras e sindicatos operam cooperando para o fortalecimento das empresas e dos negócios, a qualificação das pessoas e o atendimento social àqueles que se dedicam a este crescimento. Para tal, a DR contou, em 2016, com 43 Centros de Educação Profissional (CEP) – também chamados de unidades educacionais ou unidades de negócio –, 3 faculdades, 5 empresas pedagógicas e 12 carretas-escolas (Dados da pesquisa documental). Essas unidades operativas estão distribuídas em 8 regiões: central, metropolitana, centro-oeste, leste, norte, sul, triângulo e zona da mata. A atuação das ações educacionais da DR em 2015 foi evidenciada em 251 municípios, o que a permitiu atender a mais de 282 mil alunos.

Diante desse cenário da performance da empresa, devido às diversas auditorias e visitas de órgãos fiscalizadores, sejam internos e/ou externos, e, ainda, para garantir a transparência dos processos institucionais, é importante apresentar as principais normas norteadoras da unidade jurisdicionada, que estão relacionadas no Quadro 18:

Quadro 18 – Normas relacionadas à unidade jurisdicionada

<b>PODER E ÓRGÃO DE VINCULAÇÃO</b>		
<b>Poder:</b> Executivo		
<b>Órgão de vinculação:</b> Ministério do Trabalho e Emprego		
<b>Normas relacionadas à Unidade Jurisdicionada</b>		
Normas de criação e alteração da Unidade Jurisdicionada	Norma de criação	Decreto-Lei nº. 8.621 de 10/01/1946 - Dispõe sobre a criação da Instituição e dá outras providências
		Decreto-Lei nº. 8.622 de 10/01/1946 - Dispõe sobre a aprendizagem dos comerciários, estabelece deveres dos empregadores e dos trabalhadores menores relativamente a essa aprendizagem e dá outras providências
	Outras normas relacionadas à gestão	Decreto nº 61.843, de 05/12/1967 - Aprova o Regulamento da Instituição e dá outras providências
		Decreto nº 5.728, de 16/03/2006 - Aprova alterações no Regulamento da Instituição, de que trata o Decreto nº 61.843, de 5 de dezembro de 1967
Outras normas infra legais relacionadas à gestão e estrutura da Unidade Jurisdicionada	Principais Normativas	Decreto nº 6.633, de 05/11/2008 - Altera e acresce dispositivos ao Regulamento da Instituição, aprovado pelo Decreto no 61.843, de 5 de dezembro de 1967.
		Resolução Institucional 855/2007, de 18/05/2007 - Aprova o Regimento
		Resolução Institucional 907/2010, de 14/07/2010 - Aprova modificações no Regimento Institucional – aprovado pela Resolução Institucional nº 855/2007
		Resolução Institucional 03/1966, de 03/01/1966 - Disciplina as operações imobiliárias da AN e das ARs e o arquivamento da documentação respectiva
		Resolução Institucional 467/1984, de 30/10/1984 - Acrescenta à Resolução 03/1996, que disciplina as operações imobiliárias da AN e das ARs
		Resolução Institucional 838/2005, de 10/11/2005 - Dispõe sobre pedidos de financiamento e os limites dos aditivos contratuais nos investimentos realizados pelo Departamento Nacional nos Departamentos Regionais e dá outras orientações
		Resolução Institucional 861/2007, de 17/10/2007 - Aprova as orientações e os procedimentos para a realização de investimentos do Departamento Nacional nos Departamentos Regionais
		Resolução Institucional 958/2012, de 18/09/2012 - Altera, modifica e consolida o Regulamento de Licitações e Contratos
		Resolução Institucional 875/2008, de 14/11/2008 - Estabelece normas de Processo Seletivo para contratação de empregados da Instituição
		Resolução Institucional 885/2009, de 13/02/2009 - Dá nova redação ao art. 22 da Resolução Institucional 875/2008, que estabelece normas de Processo Seletivo para contratação de empregados da Instituição

<b>PODER E ÓRGÃO DE VINCULAÇÃO</b>	
<b>Poder:</b> Executivo	
<b>Órgão de vinculação:</b> Ministério do Trabalho e Emprego	
<b>Normas relacionadas à Unidade Jurisdicionada</b>	
	Resolução Institucional 876/2008, de 14/11/2008 - Institui o Programa Institucional de Gratuidade – PSG
	Resolução Institucional 223/2013, de 05/06/2013. Altera e adequa o quadro de pessoal da Instituição, fixando os cargos e os padrões salariais
	Resolução Institucional 964/2013, de 04/01/2013. Aprova a nova versão do Código de Contabilidade e Orçamento — Codeco

Fonte: adaptado pela autora a partir dos Dados da pesquisa documental

O Quadro 18 demonstra as normas que sustentam a base legal de criação da DR e suas unidades educacionais, já mostradas no item anterior, e também as resoluções institucionais que orientam a gestão e a estrutura da empresa para dar suporte à operacionalização das suas atividades educacionais, operações imobiliárias, pedidos de financiamentos, realização de investimentos, regulamentos de licitações e contratos, processos seletivos para a contratação de pessoal, programa institucional de gratuidade, adequação de cargos e salários dos funcionários perante o mercado e aprovação da nova versão do código de contabilidade e orçamento. Essas normas possibilitam a construção de diretrizes que auxiliam os processos da instituição e a melhoria contínua dos mesmos, conforme solicitado no regulamento e no regimento da instituição.

Em 2015, foi feita a implementação da readequação do seu organograma, para que o processo de tomada de decisão fosse mais ágil e próximo dos colaboradores, além de atender os padrões corporativos exigidos na atualidade. Nesse novo organograma, a proposta seria de que os setores operacionais pudessem ter ligação direta com as gerências gerais, para permitirem uma atuação mais próxima das diretorias executivas e para, conseqüentemente, melhorar a coordenação entre os diversos cargos da empresa.

No organograma da organização apresenta a relação existente entre o Conselho Regional (CR) e a Direção Regional (DR), sendo que o cargo do Diretor Regional está subordinado ao Conselho Regional que deverá analisar e julgar as propostas de ações apresentadas pelo Departamento Regional em reuniões com os membros do conselho e deliberar sobre as mesmas. Outra questão importante é o cargo da Direção Regional estar assessorado por três áreas: Coordenação de Auditorias, Central de Documentação e Registros e Assessorias Técnicas. No organograma percebe-se a importância dos processos de auditorias internas, que vêm a atender a diretriz do monitoramento e medição dos processos presente no regulamento da empresa, para a melhoria contínua da performance da empresa, bem como auxiliar a construção dos relatórios periódicos e anual de prestação de conta da empresa. Assim, fica a cargo da central de documentação e registro realizar a guarda e a rastreabilidade das evidências geradas pela operacionalidade da empresa para, posteriormente, apresentar aos solicitantes internos ou externos da organização.

Além da Diretoria Regional, a empresa foi dividida em seis grandes áreas: **(i)** Técnica: envolve os processos educacionais e ações de mercado como marketing e planejamento e inteligência de mercado; **(ii)** Operações: envolve o comercial da empresa, as unidades de negócios, empresas pedagógicas e a rede de carreira; **(iii)** Administração e Financeira: envolve os componentes da área financeira como o orçamento e custos, parte fiscal, financeira, contabilidade e, os componentes da área administrativa como segurança patrimonial, suprimentos, tecnologia da informação, infraestrutura e logística; **(iv)** Engenharia e Obras: envolve projetos, engenharia e manutenção; **(v)** Jurídico: prestar assessoria jurídica à empresa, e; **(vi)** Diretoria Humana Organizacional (DHO): assessoria e gestão de pessoas da organização .

As principais competências e responsabilidades dos cargos mais estratégicos da regional estão detalhadas a seguir:

Quadro 19 – As macroatribuições dos cargos do nível estratégico da DR

<b>Áreas/ Subunidades Estratégicas</b>	<b>Competências</b>
DIRETORIA REGIONAL	Garantir o cumprimento das diretrizes estratégicas e operacionais estabelecidas pela Presidência, assegurando ações compatíveis com a realidade de mercado, o negócio e a missão da Entidade
DIRETORIA TÉCNICA (Criação de área)  Referente à Resolução 104/2015 (Aprovação de Organograma 01/03/2015)	Assegurar a continuidade e a qualidade dos processos e negócios da Entidade, bem como responsabilizar-se pela tomada de decisões, quando da ausência do Diretor Regional.
DIRETORIA DE OPERAÇÕES (Antiga Superintendência de Operações)  Referente à Resolução 104/2015 (Aprovação de Organograma 01/03/2015)	Desenvolver estudos e propor ações e projetos que busquem o aumento da rentabilidade, redução nos custos e agilidade nos processos de aprovação junto aos órgãos legais, implantar normas e procedimentos pertinentes à Regional, visando à melhoria nos resultados operacionais.
DIRETORIA DE ENGENHARIA E OBRAS (Criação de área)  Referente à Resolução 104/2015 (Aprovação de Organograma 01/03/2015)	Responsabilizar-se pelas atividades de Engenharia e Arquitetura da Entidade, visando atender as demandas de ampliação, reformas e manutenção das diversas unidades e a construção de novas unidades, mediante a execução de projetos arquitetônicos, supervisão dos projetos complementares executados por terceiros e da fiscalização em edição das obras realizadas pelas construtoras.
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS (Antiga Superintendência Financeira)  Referente à Resolução 104/2015 (Aprovação de Organograma 01/03/2015)	Responsabilizar-se pelas atividades relativas às áreas Financeiras, Contábil, Custos, Orçamento, Fiscal, dentre outras, promovendo estudos e implementando novos processos de trabalho, respondendo pelas ações compatíveis com a realidade de mercado, o negócio e a missão da Entidade.
GERÊNCIA GERAL DE MERCADO (Antiga Assessoria de Inteligência de Mercado)  Referente à Resolução 104/2015 (Aprovação de Organograma 01/03/2015)	Responsabilizar-se pela gestão de planejamento plurianual e anual, acompanhamento e prestação de contas à Administração Regional e demais órgãos governamentais.
GERÊNCIA GERAL DE EDUCAÇÃO (Antiga Superintendência Educacional)  Referente à Resolução 104/2015 (Aprovação de Organograma 01/03/2015)	Responder pelo desenvolvimento e revisão dos produtos educacionais da Entidade, buscando a melhoria contínua do processo técnico-pedagógico, responsabilizando-se pela implementação de ações compatíveis com o mercado e adequadas à linha pedagógica da Entidade.
GERÊNCIA GERAL JURÍDICA (Antiga Assessoria Jurídica) Referente à Resolução 104/2015 (Aprovação de Organograma 01/03/2015)	Gerir a área Jurídica, garantindo a segurança dos processos judiciais e administrativos e prestar assessoria e consultoria jurídica interna e externa.

<b>Áreas/ Subunidades Estratégicas</b>	<b>Competências</b>
<p>GERÊNCIA GERAL DE DESENVOLVIMENTO HUMANO ORGANIZACIONAL (Antiga Assessoria de Recursos Humanos)</p> <p>Referente à Resolução 104/2015 (Aprovação de Organograma 01/03/2015)</p>	<p>Responsabilizar-se pelo desenvolvimento de políticas e programas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, benefícios, relações trabalhistas, programas de qualidade devida e assistência social, gerindo estas atividades na Entidade, visando à elevação contínua de produtividade e a manutenção de clima organizacional equilibrado, para obtenção dos resultados estipulados.</p>
<p>GERÊNCIA GERAL FINANCEIRA (Criação de área)</p> <p>Referente à Resolução 104/2015 (Aprovação de Organograma 01/03/2015)</p>	<p>Responsabilizar-se pelo planejamento, controle e administração das atividades de Contas a Pagar, Contas a Receber, Tesouraria, Pessoal, dentre outras, garantindo o fluxo constante das atividades e buscando as melhores taxas de investimento, retorno e aplicações financeiras, visando o cumprimento das obrigações financeiras em consonância com as políticas preestabelecidas.</p>
<p>GERÊNCIA GERAL ADMINISTRATIVA (Antiga Superintendência Administrativa)</p> <p>Referente à 104/2015 (Aprovação de Organograma 01/03/2015)</p>	<p>Dirigir as atividades das áreas Administrativas e de Tecnologia da Informação, promovendo estudos e implementando novos processos de trabalho, respondendo pelas ações compatíveis com a realidade de mercado, o negócio e a missão da Entidade.</p>
<p>GERÊNCIAS REGIONAIS</p>	<p>Planejar ações e desenvolver estudos e projetos que busquem o aumento da rentabilidade, redução nos custos e melhoria nos resultados operacionais, bem como efetuar a gestão dos parceiros e unidades de sua Regional. Interagir com outras áreas da Entidade, bem como desenvolver e implantar normas e procedimentos na Regional, visando agilizar os processos de aprovação junto aos órgãos legais.</p>

Fonte: adaptado do Senac DR, 2016, p. 17-22.

O Quadro 19 apresenta as principais competências e responsabilidades dos cargos estratégicos da empresa, que afetam diretamente a coordenação entre os papéis operacionais da empresa e seus processos. A principal mudança proposta pelo organograma seria a agilização dos processos internos da empresa para fornecer uma dinâmica mais fluida para a tomada de decisões, mas a tomada de decisões para questões que vão além do que está documentado é de responsabilidade do gestor da unidade de origem ao fato, ou de outras instâncias superiores.

Nesta seção foi possível identificar as seguintes variáveis encontradas no referencial teórico a partir da análise documental, como a estrutura do processo da tomada de decisão (PENTLAND & HAEREM, 2015), memória processual (PENTLAND *et al.*, 2011, MILLER *et al.*, 2012), rede de atores (PENTLAND & HAEREM, 2015), comunicação (WRIGHT, 2016; FELDMAN *et al.*, 2016), artefatos (LANNACCI & HATZARAS, 2012; CACCIATORI, 2012), estrutura (OLIVEIRA & QUINN, 2015), contexto (PENTLAND *et al.*, 2011) e regulamentação (OLIVEIRA & QUINN, 2015). É importante fazer essa comparação da análise teórica e a análise documental, pois as unidades analisadas não estão inseridas no vácuo, mas num determinado contexto repleto de regulamentações que impactam nos processos e nos indivíduos, que podem influenciar a variação dos padrões de ação dos funcionários entrevistados na rotina do Planejamento Estratégico.

Com as características essenciais da organização desvendadas, segue a descrição dos cinco componentes da regulamentação propostos por Pentland (1995), que seriam os Processos, Estrutura Institucional, Coordenação, Tecnologia e Cultura da organização baseado na pesquisa documental do estudo.

### **7.3. Processos**

Pentland (1995) define os processos como ciclos ou duplas interações que usam um conjunto de regras de montagem. Para poder aprimorar os seus processos para as prestações de contas aos órgãos fiscalizadores, em 2000, a DR, operando em conformidade com padrões internacionais de qualidade, recebeu a certificação na norma internacional NBR ISO 9001, sendo acreditado pelo INMETRO por meio do Organismo Certificador. Com a certificação, a organização mantém “identificado, estabelecido, avaliado e revisado seus processos, focando a melhoria contínua da Organização e a consequente satisfação dos clientes”, o que proporciona transparência e credibilidade aos seus processos (Senac DN, 2014).

Para facilitar a disseminação dos processos e as suas inter-relações, cada colaborador é informado pela organização sobre o papel funcional de sua responsabilidade, para que possa saber da sua relevância e contribuição, além de assegurar que as atividades sejam executadas de maneira sistemática, controlada e eficaz. As atividades realizadas em cada macroprocesso são distribuídas em “Documentos Estratégicos, Procedimentos Documentados, Instruções de Trabalho, Manuais, Políticas entre outros documentos que apresentam a diretriz a ser seguida e/ou a descrição da rotina de trabalho” (Senac DR, 2015a).

Assim, para garantir a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade, a DR avalia constantemente a eficiência e o desempenho dos seus processos, que são realizados pelo monitoramento, análise de resultados, acompanhamento da situação/evolução/melhoria dos indicadores de desempenho, consultoria de processo e auditorias da qualidade e auditoria financeira administrativa.

Os macroprocessos da instituição estão representados na Figura 19:

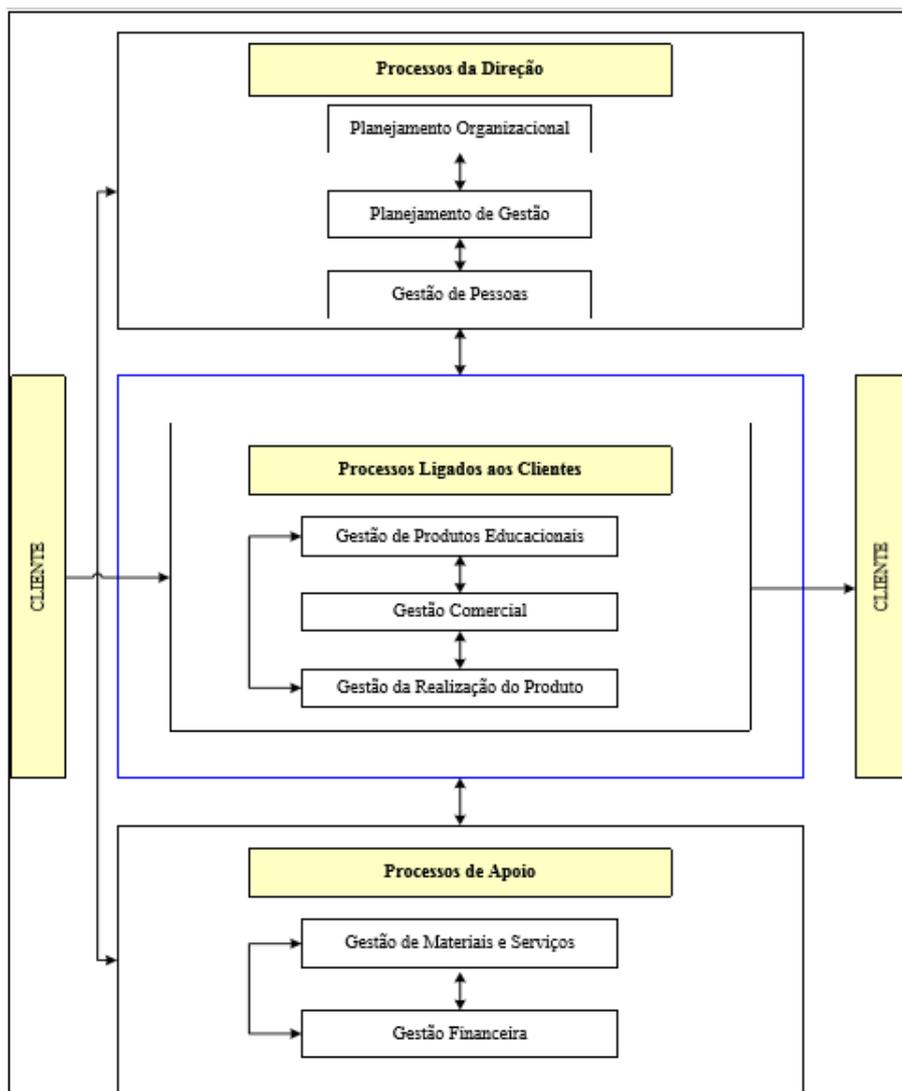


Figura 19 – Os macroprocessos da instituição

Fonte: Dados da pesquisa documental.

A DR estabeleceu para cada macroprocesso um mapa onde são apresentadas as entradas e saídas, os requisitos e os recursos necessários à realização dos processos, contando também quais são os indicadores de desempenho que medem o processo, bem como os documentos de referência para a prática da atividade e os registros aplicáveis que evidenciam a atividade e, conseqüentemente, seu respectivo resultado.

Os macroprocessos principais do negócio do DR são realizados através dos processos de desenvolvimento do produto e da gestão da realização do produto, onde são atendidas as necessidades do cliente e do mercado. Esses macroprocessos definem a estratégia de realização da atividade que define o negócio da instituição e está relacionado às tendências do mercado (ver Quadro 20).

Quadro 20 – Os macroprocessos e seus grupos de responsabilidade

<b>Grupo</b>	<b>Macroprocesso</b>	<b>Processos</b>
<b>Processo da Direção</b>	Planejamento Organizacional	Gestão de Projetos Especiais
		Planejamento Organizacional
	Planejamento de Gestão	Gestão de Processos
		Controle e Tramitação de Documentos Oficiais
	Gestão de Pessoas	Recrutamento e Seleção de Pessoas
		Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas
<b>Processos Ligados aos Clientes</b>	Gestão de Produtos Educacionais	Desenvolvimento de Produtos Educacionais
	Gestão Comercial	Marketing
		Comercialização de Produtos
	Gestão da Realização do Produto	Gestão da Educação Superior
		Realização de Turma
		Tratamento de Sugestão e Reclamação de Cliente
<b>Processos de Apoio</b>	Gestão de Materiais e Serviços	Compras e Contratações
		Controle de Materiais e Gestão de Estoque
		Controle de Patrimônio
		Gestão da Tecnologia da Informação
		Gestão de Engenharia e Arquitetura
		Controle de Contratos
	Gestão Financeira	Contabilidade
		Contas a Pagar
		Contas a Receber
		Gestão de Recursos Financeiros
		Orientações Fiscais
		Custos
		Orçamento
		Controle de Pessoal

Fonte: Senac DR, 2016, p. 24.

Nessa seção foi possível identificar as seguintes variáveis encontradas no referencial teórico, a partir da análise documental: comunicação (WRIGHT, 2016); estrutura (OLIVEIRA & QUINN, 2015), contexto (PENTLAND *et al.*, 2011) e regulamentação (OLIVEIRA & QUINN, 2015). Cada um desses fatores pode contribuir para a construção do repertório de padrões de ação no momento em que emergem da necessidade de adaptação ao contexto da organização.

Com os processos identificados, segue a estrutura institucional com o portfólio dos documentos norteadores dos processos.

#### **7.4. Estrutura institucional**

Segundo Pentland (1995), a estrutura institucional é composta das estruturas e regras que apresentam as restrições e a funcionalidade dos processos da empresa (*affordances*), que são uma fonte para as ações dos indivíduos. Nos itens anteriores já foram apresentadas as principais diretrizes e estruturas do Sistema da Organização. Agora, nesse item, apresentam-se os desdobramentos dessas normas que são aplicadas nas unidades operativas, ou seja, a estrutura documental da DR, com os seus diversos processos organizacionais distribuídos nos três níveis hierárquicos da Instituição (estratégico como primeiro nível, tácito como segundo nível e operacional como terceiro nível), sejam nas áreas fins ou de apoio/meio da organização, que afetam diretamente as performances dos indivíduos, tanto nas unidades operativas quanto nas empresas pedagógicas.

Para o cumprimento das atividades dos processos finalísticos e de apoio, a instituição disponibiliza para cada colaborador, via Portal Corporativo (Intranet), o acesso ao Gerenciador Eletrônico de Documentos – Isodoc<sup>19</sup>, os documentos de responsabilidade ao cargo que ocupa na empresa (ver Quadro 21).

---

<sup>19</sup> Software da empresa onde estão os documentos aprovados pelos órgãos competentes e que apresentam as rotinas de trabalho da instituição.

Quadro 21 – Estrutura documental da DR e suas unidades

Status do Documento	Categoria	Descrição	Total de Documentos por Categoria
1º Nível	Manual de Gestão (MG)	Documento que descreve a Política Organizacional e estabelece as diretrizes para o Sistema de Gestão de Processos na Instituição conforme ISO 9001:2008.	01
	Mapa de Macroprocesso (MP)	Documento que descreve as principais atividades de um macroprocesso: suas entradas e saídas, requisitos, recursos necessários à sua realização, Indicadores de Desempenho, Documentos de referência e Registros gerados.	08
	Plano de Monitoramento de Processos (PMOP)	Documento que descreve como os requisitos estabelecidos para os macroprocessos são monitorados / acompanhados e quais as ações a serem implementadas, caso os critérios estabelecidos não sejam atendidos.	08
	Plano de Medição de Processos (PMEP)	Documento que apresenta o desdobramento dos Indicadores de Desempenho para avaliação da eficácia dos macros processos.	08
	Norma (NO)	Documento técnico que fixa padrões reguladores visando garantir o funcionamento da Instituição.	01
	Portaria (PO)	Documento oficial, de competência da Diretoria Regional e Presidente, no qual se estabelece as deliberações para implementação de normas e procedimentos, a designação de áreas e colaboradores para atuações específicas, bem como a definição de responsabilidades, entre outros atos de sua autonomia.	22
	Política (PL)	Conjunto de preceitos e princípios orientadores para gestão da organização através do desenvolvimento de Diretrizes, Normas e Instruções.	10
	Resolução (RS)	Documento oficial, de competência do Conselho Regional pelo qual se formaliza um ato deliberativo, para implementação de normas e procedimentos, a designação de áreas e colaboradores para atuações específicas, bem como a definição de responsabilidades, entre outros atos de sua autonomia.	14
	Regulamento (RG)	Documento que apresenta um conjunto de regras / determinações de conduta ou para execução de um processo.	08

Status do Documento	Categoria	Descrição	Total de Documentos por Categoria
2º Nível	Procedimento do Sistema de Gestão (PSG)	Documento que descreve e normaliza a sistemática gerencial de operação de processos relacionados aos macroprocessos do Sistema de Gestão, visando manter e melhorar a qualidade dos produtos e resultados, o atendimento aos requisitos da Norma NBR ISO 9001/2008 e objetivos organizacionais.	26
	Documento de Origem Externa (DOE)	Documentos complementares utilizados como diretriz ou orientação para realização de algum processo.	68
	Manual de Instruções Fiscais (MIF)	Documento que contém orientações essenciais para direcionar e regulamentar os processos internos, que devem atender a preceitos legais e normativos vigentes.	12
	Governança em TI (GTI)	Documento que descreve os procedimentos para proteger os ativos da Instituição, incluindo informação, software e hardware.	08
	Informação (SI)	Documento que define os princípios e regras a serem adotados para proteger as informações criadas, armazenadas, processadas ou custodiadas, manuseadas e descartadas pela Instituição.	19
	Regimento Escolar	Documento Legal, de caráter obrigatório, elaborado pela instituição escolar que fixa a organização administrativa, didática, pedagógica e disciplinar do estabelecimento e que regula as suas relações com o público interno e externo.	04
3º Nível	Instrução de Trabalho (IT)	Documento que detalha passo a passo de forma simplificada, como as tarefas que influem nos processos são desenvolvidas.	93
	Guia de Preenchimento de Formulário (GPF)	Documento que detalha passo a passo como os campos de um formulário devem ser preenchidos.	09
	Plano de Curso (PC) e Plano de Ensino (PE)	Documento que contempla os aspectos estruturais, organizacionais e metodológicos da proposta educacional de cada curso a ser desenvolvido, e as ações de caráter técnico-pedagógicas a serem realizadas para a formação de profissionais de uma determinada área.  Instrumento norteador das ações educativas, que organiza e descreve de forma detalhada e interligada a prática do educador e educando, em	406

Status do Documento	Categoria	Descrição	Total de Documentos por Categoria
		função das competências previstas e do tempo disponível para construção do processo de ensino e aprendizagem.	
	Recursos Didáticos (RecDid)	Instrumentos utilizados nos cursos para facilitar a aprendizagem do aluno, tais como: slides em <i>power point</i> , textos complementares, formulários, CD de áudio ou vídeo etc.	290
	Registro (R)	Documento que, após preenchido e/ou assinado, fornece evidências objetivas que comprovam que os requisitos do Sistema de Gestão estão sendo cumpridos.	582
	Processos (PR)	Conjunto de documentos armazenados em pastas distintas, com o objetivo de registrar e controlar os procedimentos operacionais e administrativos, preservando a história organizacional da Entidade, em consonância com as normas, diretrizes e orientações.	--

Fonte: Senac DR, 2016, p. 26.

Todos os documentos, internos e/ou externos, estão demonstrados nos mapas de macroprocesso da empresa, bem como os registros emitidos na execução dos processos/atividades. Todos esses documentos e os fluxogramas dos processos são disponibilizados e controlados pela Coordenação de Controle da Qualidade, para assegurar o planejamento, a operação, a atualização, a integridade das informações e a rastreabilidade dos processos e atividades realizados na DR. Portanto, a estrutura documental da DR é a base do Sistema de Gestão da Qualidade, que é também um desdobramento e representação dos macroprocessos da empresa, o qual fornece parâmetros para comparação com as evidências objetivas nos diversos processos de auditoria que a empresa recebe.

Logo, nesta seção, pode-se elucidar os fundamentos das normas e diretrizes regulamentadoras que norteiam todos os processos da organização, sejam eles ligados aos clientes, à direção ou às áreas de apoio. Esse panorama delineado representa o contexto altamente regulamentado da organização, que é um elemento relevante para a presente pesquisa. Dessa forma, existem regras amplamente disseminadas, que norteiam os processos das unidades pedagógicas e

os processos administrativos da empresa pedagógica pesquisada, que podem influenciar na relação entre agente, agência, estrutura e ação.

Enfim, as variáveis relacionadas com a estrutura institucional da organização, encontradas no referencial teórico, a partir da análise documental, foram: a estrutura (OLIVEIRA & QUINN, 2015), artefatos (LANNACCI & HATZARAS, 2012; CACCIATORI, 2012) e regulamentação (OLIVEIRA & QUINN, 2015). Cada um desses fatores pode contribuir para a construção do repertório de padrões de ação no momento em que emergem da necessidade de adaptação ao contexto da organização.

A seguir, para complementar a compreensão das relações desses processos e documentos, segue a questão da coordenação.

## 7.5. Coordenação

A coordenação refere-se aos diferentes tipos de estruturas de interdependência existentes entre as ações dos indivíduos ou grupos, que afloram as sequências de cada passo a ser executado, um *timing* de cada etapa dos processos com os seus pré-requisitos e restrições (PENTLAND, 1995). Devido à magnitude da organização, a tema da coordenação está dividido em duas dimensões devido à envergadura da empresa: a macrodimensão abordando o DN e os órgãos da sua rede, e a microdimensão abordando a DR e seus órgãos internos e externos. A primeira se refere ao sistema da instituição, conforme ilustrado na Figura 21:

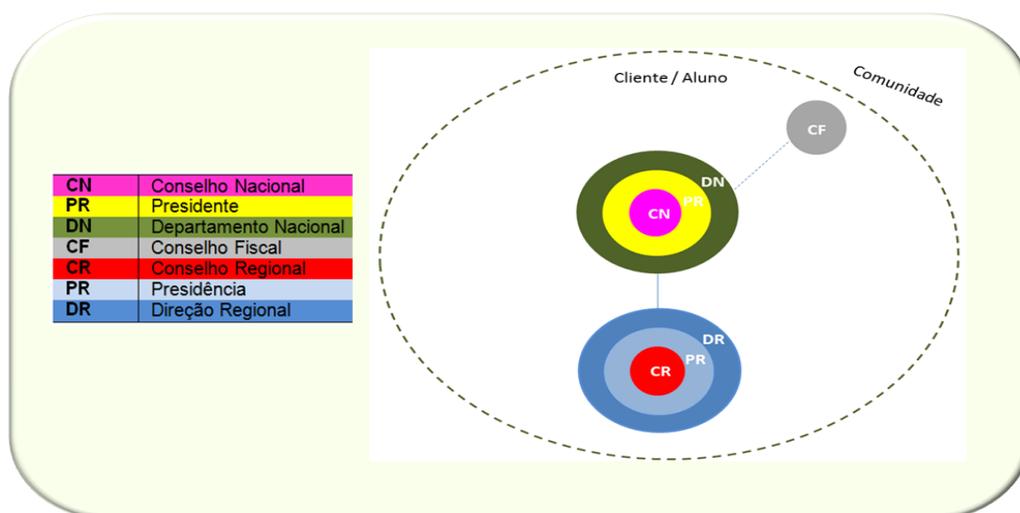


Figura 20 – Visão macro da coordenação do sistema da instituição  
Fonte: elaborada pela autora.

A imagem apresenta a inter-relação existente entre os órgãos executivos e os órgãos deliberativos do sistema da instituição, bem como a inter-relação entre o DN e a DR. As decisões estratégicas da instituição são planejadas e operacionalizadas seguindo os trâmites da aprovação dos conselhos, que respaldam a operacionalidade do sistema e que são acompanhados pelo conselho fiscal. Após o processo ser consolidado no plano nacional, o mesmo pode ser disseminado no plano das regionais.

No nível micro da regional, as interdependências dos processos podem ser vistas na figura abaixo:

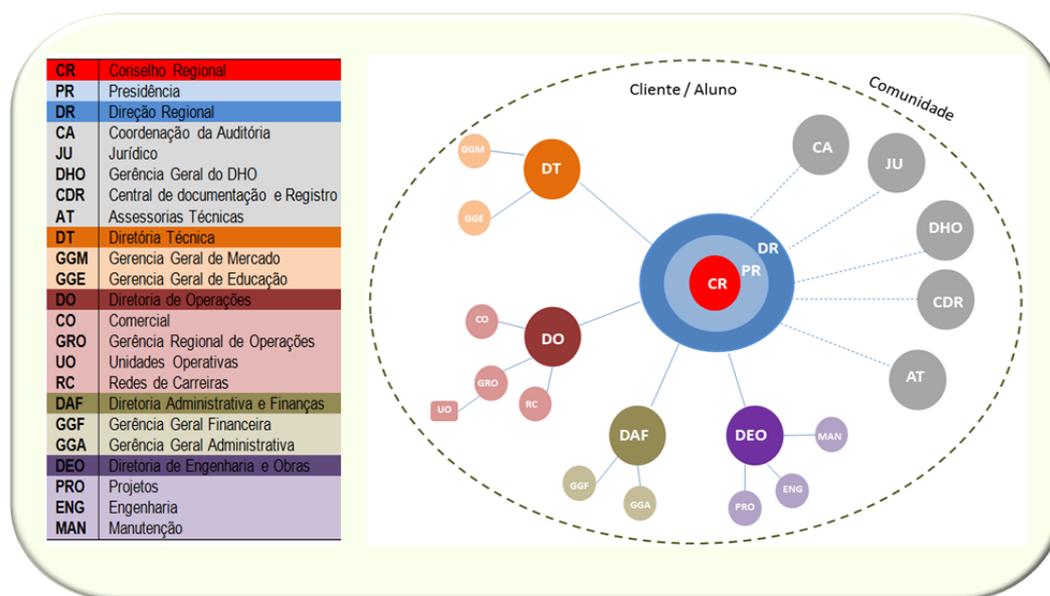


Figura 21 – Visão micro da coordenação no DR

Fonte: elaborada pela autora.

Conforme apresentado nos macroprocessos, todas as ações da instituição estão conectadas e interdependentes, o que impacta na estrutura da coordenação, que vai desde as unidades operativas até a DR. A equipe das unidades executa o Planejamento Organizacional, conforme os critérios estabelecidos nos Planos de Monitoramento e Medição. O Planejamento Estratégico é dividido em plurianual, com o período de cinco anos, que se desdobra anualmente. Com o planejamento definido, os esforços se direcionam para os processos de desenvolvimento de curso para criar um portfólio inovador alinhado com as necessidades do mercado.

O processo de venda deve disponibilizar cursos compatíveis com as informações registradas no sistema acadêmico. Todas as turmas devem possuir regras de negócios estabelecidas, e os produtos oferecidos devem estar atualizados e disponibilizados para os clientes. A realização do curso/atividade, como os controles de frequência devem estar sendo entregues no prazo e, conseqüentemente, os certificados podem ser entregues aos alunos nos prazos estipulados pelas normas da empresa. Os recursos de cada curso também devem estar disponibilizados conforme a definição do plano de curso. A supervisão pedagógica, ao acompanhar as turmas, deve informar que o curso ocorre conforme estabelecido no plano de curso.

A Gestão de Materiais e Serviços deve ser executada conforme as normas da empresa, e os resultados dos processos devem estar dentro dos parâmetros estabelecidos no plano de monitoramento. A Gestão de Pessoas e a Gestão Financeira devem estar dentro dos critérios de aceitação das normas da empresa e os prazos de cada atividade devem estar dentro dos critérios de aceitação monitorados pela Unidade.

Nessa seção foi possível identificar as seguintes variáveis encontradas no referencial teórico, a partir da análise documental: a tomada de decisão (PENTLAND & HAEREM, 2015), a rede de atores (PENTLAND & HAEREM, 2015), a comunicação (WRIGHT, 2016), a reflexão coletiva (FELDMAN *et al.*, 2016), as redes de narrativas (HAYES *et al.*, 2011), os artefatos (LANNACCI & HATZARAS, 2012; CACCIATORI, 2012), os artefatos não humanos (PENTLAND *et al.*, 2011; BAPUJI *et al.*, 2012; CACCIATORI, 2012; OLIVEIRA & QUINN, 2015), a sociomaterialidade (PENTLAND *et al.*, 2012), a estrutura (OLIVEIRA & QUINN, 2015) e o contexto (PENTLAND *et al.*, 2011). Cada um desses fatores pode contribuir para a construção do repertório de padrões de ação no momento em que emergem da necessidade de adaptação ao contexto da organização.

## 7.6. Tecnologia

Pentland (1995) informa que os artefatos tecnológicos são uma fonte de estrutura para as ações dos indivíduos, pois podem resultar em diferentes padrões de interações sociais ou impactar na variação dos padrões de ações dos indivíduos. Por conseguinte, levando em consideração que os processos da empresa vêm se tornando cada vez mais complexos e dependentes de tecnologia, se faz indispensável automatizar atividades que eram concretizadas de forma desestruturada e manual. A diretriz da organização com relação à tecnologia é que a mesma venha facilitar o acesso à informação correta no tempo certo.

Diante do exposto, faz-se necessário que a TI execute seus processos com segurança, de forma a proteger a informação corporativa frente a uma variedade de ameaças, garantindo a continuidade dos processos de trabalho, minimizando riscos e maximizando o retorno de investimentos.

O objetivo do plano diretor da Tecnologia de Informação (TI) é aconselhar “ações e projetos de melhorias na direção de um modelo mais flexível, onde os recursos de TI são disponibilizados como serviços independentes do lugar físico” (Senac DR, 2016). Outra questão importante a ser trabalhada é a da gestão integrada do ambiente de TI com o custeio adequado, para facilitar e flexibilizar o uso seguro dos recursos e serviços de TI para os diversos públicos, incluindo usuários internos, alunos, docentes, parceiros, dentre outros.

Assim, segue a relação dos principais sistemas de informática da instituição.

Quadro 22 – Principais Sistemas de informação da instituição

<b>Nome do Sistema</b>	<b>Área de Negócio Responsável</b>	<b>Principais Funcionalidades</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Criticidade do Sistema para Instituição</b>
AIN - Avaliação Institucional	Gerência Geral Educacional	Cadastro de avaliações Institucionais, avaliações com vários públicos e relatórios.	Controle das avaliações institucionais	Média
GEO - Rede de Carreiras	Rede de Carreiras	Cadastro de empresas, cadastro de currículos, cadastro de vagas, candidatura as vagas e análise das candidaturas.	Seleção de pessoas para vagas nas empresas do comércio	Alta
MOL - Matrícula Online	Gerência Geral Educacional	Realização de matrículas online para cursos FIC e Ações Extensivas	Matrículas pela internet	Muito alta
Omega	Gerência Geral Financeira / Gerência Geral Administrativa	Controle financeiro, controle contábil e administrativo (compras, estoques).	Sistema financeiro contábil	Muito alta
PDN - Produção Departamento Nacional	Gerência Geral de Mercado	Controle de críticas, gestão do envio da produção ao departamento nacional e relatórios.	Controle do envio da Produção Departamento Nacional	Muito Alta
Portal Internet da Faculdade	Gerência Geral de Mercado	Informações institucionais da faculdade e cursos de graduação e pós-graduação.	Site Institucional da faculdade	Média
Portal Internet das Empresas Pedagógicas	Gerência Geral de Mercado	Informações institucionais, de ambientes e eventos das Empresas Pedagógicas.	Site Institucional das Empresas Pedagógicas	Média
Portal Internet da Instituição	Gerência Geral de Mercado	Informações institucionais, informações dos cursos, informações sobre turmas e matrículas.	Site Institucional	Alta
Portal Intranet	Gerência Geral de Mercado	Informações de interesse aos colaboradores da Instituição.	Portal de colaboração interno	Alta
RM GCH - Gestão do Capital Humano	Gerência Geral DHO	Gestão de folha de pagamento, gestão do ponto do funcionário, gestão de pessoas e segurança medicina do trabalho.	Gestão de recrutamento e seleção, ponto e folha de pagamento	Muito alta

Sistema Acadêmico	Gerência Geral Educacional	Cadastro de alunos, cadastro de cursos, cadastro de turmas, controle pedagógico completo e relatórios.	Sistema de gestão acadêmica	Muito alta
Sistema de Planejamento Anual	Gerência Geral de Mercado	Lançamento do planejamento administrativo e planejamento das unidades operativas (carga horária por turma a executar).	Gestão do planejamento Institucional	Muito alta
Sistema Orçamentário	Gerência Geral Financeira	Lançamento do orçamento administrativo e das unidades operativas	Controle orçamentário	Muito alta

Fonte: adaptado do Senac DR, 2016, p. 137-138.

O conjunto de sistemas computacionais apresentados está diretamente relacionado aos macroprocessos finalísticos e objetivos estratégicos da instituição. Cada sistema computacional possui competências que venham atender os objetivos estratégicos da Unidade Jurisdicionada e, ao mesmo tempo, dar o suporte ao cumprimento de cada norma dos processos de cada área da empresa.

Os trabalhos da TI são norteados por documentos e objetivos estratégicos da instituição nas seguintes áreas: **(i)** educacional: desenvolver ações educacionais inclusivas; **(ii)** econômica e financeira: aprimorar a eficiência econômica e financeira; **(iii)** desenvolvimento organizacional: promover o desenvolvimento organizacional; **(iv)** reposicionamento de marcas e produtos; **(v)** garantir a satisfação dos clientes.

A arquitetura de TI, a infraestrutura, as aplicações, a segurança da informação, a capacidade de atendimento, as competências, os investimentos, o desempenho da área e os acordos de níveis de serviços são influenciados pelas normas, documentos e objetivos estratégicos da empresa. Dessa forma, os princípios de TI servem para nortear o comportamento dos colaboradores e da alta administração em relação ao uso da tecnologia da informação na empresa. Segundo os dados da pesquisa documental, os princípios de TI da empresa foram constituídos ponderando as “percepções dos colaboradores e as diretrizes de Negócio, e agrupados segundo a norma ABNT ISO/IEC 38500:2009” (Senac DR, 2016).

Nessa seção foi possível identificar as seguintes variáveis encontradas no referencial teórico, a partir da análise documental, como aprendizagem (PENTLAND *et al.*, 2011, MILLER *et al.*, 2012), tomada de decisão (PENTLAND & HAEREM, 2015), tecnologia (ORLIKOWSKI, 2007; PENTLAND *et al.*, 2011; OLIVEIRA & QUINN, 2015), artefatos (LANNACCI & HATZARAS, 2012; CACCIATORI, 2012), artefatos não humanos (PENTLAND *et al.*, 2011; BAPUJI *et al.*, 2012; CACCIATORI, 2012; OLIVEIRA & QUINN, 2015), sociomaterialidade (PENTLAND *et al.*, 2012) e estrutura (OLIVEIRA & QUINN, 2015). Cada um desses fatores pode contribuir para a construção do repertório de padrões de ação no momento em que emergem da necessidade de adaptação ao contexto da organização.

### **7.7. As bases da estrutura da cultura**

Para Pentland (1995), a estrutura da cultura opera em diversos níveis na organização, principalmente no nível do comportamento dos indivíduos. Mas neste item apresentam-se algumas diretrizes institucionais que norteiam, direta ou indiretamente, as ações da empresa e dos seus colaboradores. A primeira delas é a política organizacional, que se fundamenta na busca por “desenvolver ações educacionais inovadoras, visando à satisfação dos clientes, dentro de um processo contínuo de melhoria da organização” (Caderno do Planejamento Estratégico 2015, 2015).

Para tal, a organização faz uso de Sistema de Gestão da Qualidade, que atende aos aspectos gerais da organização com a finalidade de acompanhar o escopo, os procedimentos documentados estabelecidos e a descrição da interação entre os processos do sistema de gestão. O acompanhamento é feito pelas auditorias internas da organização e auditorias externas por meio de um órgão de certificação internacional.

Para tal, foi criado o Procedimento de Gestão da Qualidade das Auditorias Internas, que visam estabelecer critérios para o planejamento, realização e registro das Auditorias Internas da Qualidade, para verificação da eficácia do sistema de gestão e do cumprimento dos requisitos da norma aplicável, proporcionando ao auditado a oportunidade de melhorar o desempenho do setor e, conseqüentemente, de agregar valor à organização.

Dessa forma, o papel principal da auditoria é o processo de melhoria contínua (ver Figura 22), mas a mesma é realizada por meio de evidências objetivas coletadas por meio de amostragem e entrevistas. É utilizada uma lista de verificação para a execução da auditoria, exame de documentos e acompanhamento das atividades nos setores/atividades auditadas.

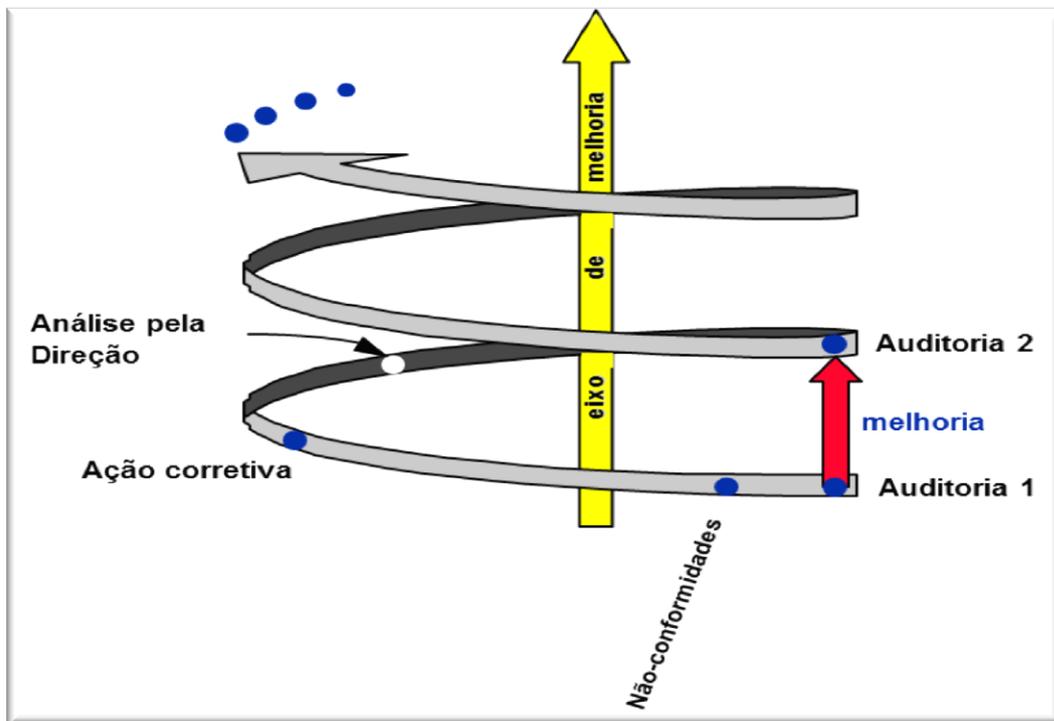


Figura 22 – Papel da auditoria como processo de melhoria  
Fonte: Dados da pesquisa documental.

A figura apresenta que, encontrada uma não conformidade pelas auditorias internas da qualidade, a unidade ou setor auditado devem fazer a abertura da ação preventiva (AP) ou da ação corretiva (AC) e o acompanhamento do(s) Plano(s) de Ação(ões) para seu tratamento, que é de responsabilidade do próprio setor/unidade que deram origem à mesma. Com a(s) correção(s) da(s) não conformidade(s) espera-se que as auditorias possam agregar valor aos processos e, portanto, promover e alimentar a cultura do controle e acompanhamento dos processos para a melhoria contínua da organização.

Devido à finalidade e às bases legais da instituição, a organização promulga que a pauta do seu trabalho se sustenta nos princípios da ética, transparência, inovação, foco no resultado, responsabilidade social e ambiental, valorização das pessoas, lealdade e orientação para o mercado. Com isso, as diretrizes básicas da DR são para a promoção e inclusão social, sustentabilidade, governança corporativa, inovação e foco no cliente (Caderno do Planejamento Estratégico 2015, 2015). Esses valores mostram a cultura de responsabilidade social da instituição, a cultura do foco na satisfação dos clientes e a cultura da transparência dos seus processos.

Os objetivos centrais da organização são: **(i)** desenvolver ações educacionais inclusivas; **(ii)** aprimorar a eficiência econômica e financeira; **(iii)** promover o desenvolvimento organizacional; **(iv)** reposicionar marca e produtos; **(v)** garantir a satisfação dos clientes. Esses objetivos amparam a cultura que vem se intensificando nos últimos anos, que é a busca da “sustentabilidade da instituição” frente a um cenário de crise financeira e econômica que assola o Brasil e que afeta diretamente a instituição, devido à queda da receita que provém da arrecadação do compulsório.

Além das macroculturas da instituição, existem diretrizes para os principais cinco setores da empresa, que são: educacional, financeiro, gestão de pessoas, marketing e comunicação.

Quadro 23 – Políticas internas dos setores da DR

Setores	Finalidade
Educacional	Desenvolver ações educacionais inovadoras, orientadas para o mercado, estimulando a formação continuada de pessoas e contribuindo para o desenvolvimento da sociedade
Financeira	Otimizar os recursos financeiros para viabilizar as ações educacionais da organização.
Gestão de Pessoas	Desenvolver, valorizar e manter os talentos da organização, proporcionando o crescimento profissional e pessoal.
Marketing	Entender o mercado de educação, visando ao desenvolvimento de ações institucionais e comerciais inovadoras.
Comunicação	Estabelecer um processo de comunicação eficaz com os diversos públicos da organização

Fonte: Dados da Pesquisa documental.

Educação inovadora, sustentabilidade organizacional, gestão de talentos, foco nas tendências do mercado e estabelecimentos de relações com diversos públicos são valores direcionados para cada área operacional da empresa, o que vem a cooperar para a busca do fortalecimento das empresas e dos negócios do setor do comércio de bens, serviços e turismo, a qualificação das pessoas e o atendimento social àqueles que se dedicam a esse crescimento.

Outro aspecto relevante a ser mencionado é o trabalho do DN, em parceria com os DRs, para o “fortalecimento da integração e da imagem institucional, para fortalecer a instituição como um todo, contribuindo para sedimentar a sua marca como referência em educação profissional no Brasil” (SENAC DN, 2015a). As ações de integração incidiram, prioritariamente, nos campos da tecnologia da informação, comunicação, marketing e relações institucionais, e reforçam a unicidade da identidade do sistema em todo o território nacional.

Resumindo, os principais valores da instituição são: foco nas tendências do mercado, educação inovadora, governança dos processos, gestão dos talentos focada no desenvolvimento individual e organizacional e sustentabilidade organizacional. Esses valores buscam atender à cultura de responsabilidade social da instituição, a cultura da busca da satisfação dos clientes, a cultura da transparência e prestação de contas aos órgãos fiscalizadores da instituição, a cultura do controle e acompanhamento constante dos processos para a melhoria contínua da organização pautada na “simplificação e boas práticas” (Senac DR, 2016).

Nessa seção foi possível identificar as seguintes variáveis encontradas no referencial teórico, a partir da análise documental, como reflexão coletiva (FELDMAN *et al.*, 2016) e cultura (FELDMAN *et al.*, 2016; BERTELS *et al.*, 2016). Cada um desses fatores pode contribuir para a construção do repertório de padrões de ação no momento em que emergem da necessidade de adaptação ao contexto da organização.

**7.8.****Inter-relação entre processos, estrutura institucional, tecnologia, coordenação e cultura: modelo do mapa de processo**

A performance dos processos pelos indivíduos/grupos é uma demonstração prática de que as rotinas são generativas e que o esquema da estrutura institucional, da coordenação, da tecnologia e da cultura não é aplicado de forma estanque, configurando-se numa representação de relações dinâmicas mutuamente constitutivas que impactam diretamente a variação dos padrões de ação dos indivíduos.

Dessa forma, para analisar a relação dessas questões nos documentos dos processos, apresenta-se a seguir a estrutura do detalhamento de um processo para mostrar o fluxo de uma determinada atividade e as suas inter-relações. Vale lembrar que o documento apresentado serve como um quadro sinóptico para os colaboradores, que conseguem visualizar as responsabilidades de cada cargo envolvido no processo, com suas atribuições e interdependências, assumindo papéis de fornecedor e cliente em determinada(s) etapa(s) do processo até a entrega final do produto para o cliente final a que o processo se propõe. Ainda, o mapa apresenta os documentos de referência para o processo, os registros e evidências gerados em cada etapa do processo, os recursos necessários para a execução das atividades e os indicadores de desempenho para avaliação da qualidade do resultado gerado pelo processo como um todo.

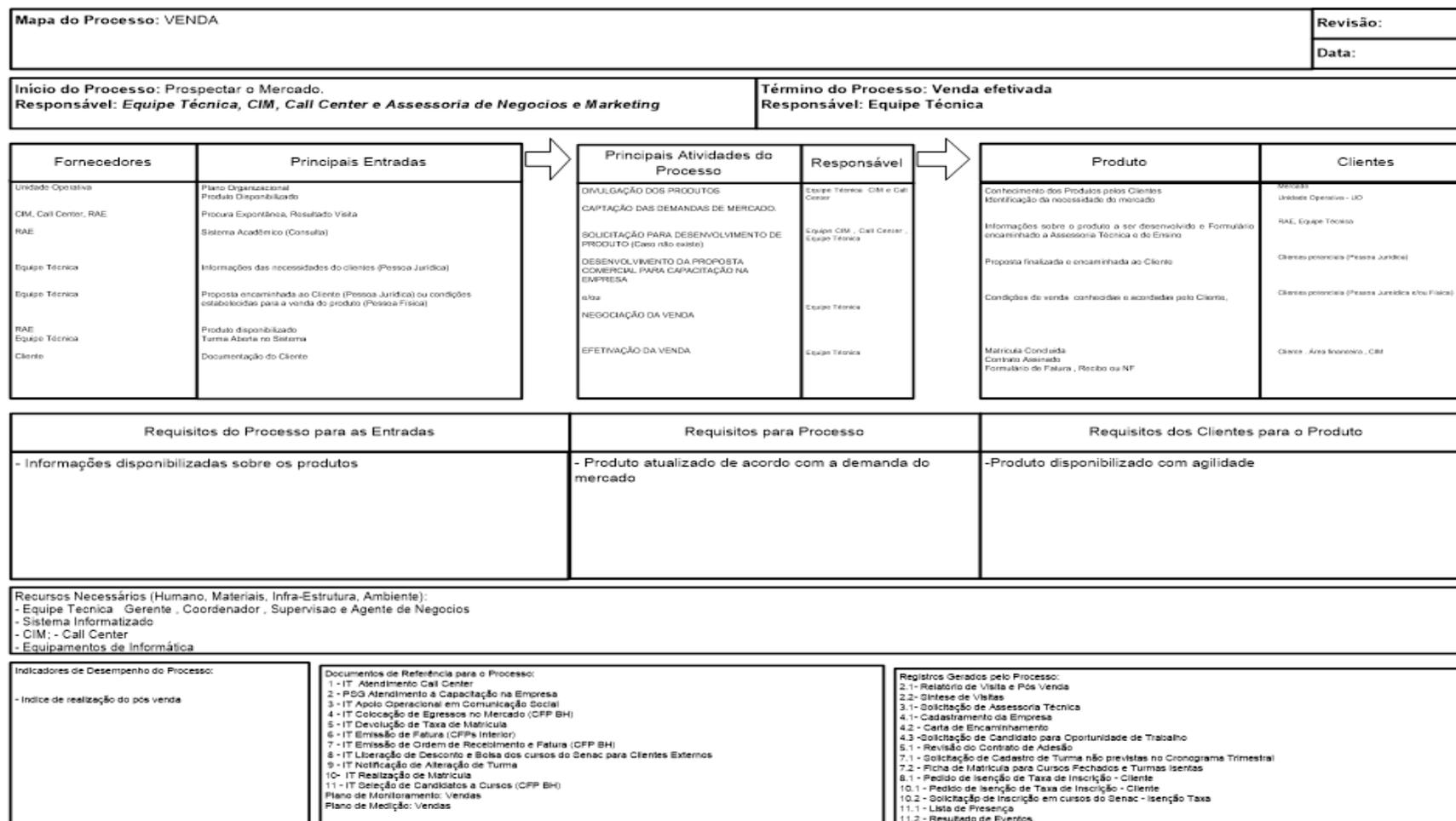


Figura 23 – Detalhamento do mapa de processo de venda

Fonte: Dados da pesquisa documental.

Todos os documentos internos e/ou externos apresentados nos mapas de macroprocesso, bem como os registros emitidos na execução dos processos/atividades, são disponibilizados e/ou controlados pela Coordenação de Controle da Qualidade, objetivando assegurar o planejamento, a operação, a atualização, a integridade das informações e a rastreabilidade dos processos e atividades realizados na DR.

As atividades executadas nos macroprocessos, já apresentadas anteriormente, são distribuídas em documentos estratégicos, procedimentos documentados, instruções de trabalho, manuais, políticas, entre outros documentos que apresentam a diretriz a ser seguida e/ou a descrição da rotina de trabalho, que envolvem conjuntamente, direta ou diretamente, aspectos da estrutura institucional, da coordenação, da tecnologia e da cultura. A instituição está constantemente avaliando a eficiência e o desempenho do seu sistema de gestão, o qual é realizado por meio de “monitoramento, análise de resultados acompanhamento da situação/evolução/melhoria dos indicadores de desempenho, consultoria de processo e auditorias da qualidade e auditoria financeira administrativa” (Senac DR, 2016).

Vale ressaltar que faz parte do Sistema de Gestão da Qualidade realizar “atualizações, elaboração de novos documentos e cancelamentos de documentos cujas rotinas foram transformadas ou inexistem na organização”. O quadro apresenta o processo de atualização dos documentos em 2015.

Quadro 24 – Revisão de documento em números

<b>Total de processos e procedimentos revisados/novos/cancelados em 2015</b>	<b>Revisados em 2015</b>	<b>Novos em 2015</b>	<b>Cancelados em 2015</b>
	44	25	75

Fonte: Senac DR, 2016, p. 26.

A finalidade da atualização dos documentos é buscar o aprimoramento dos processos, para “otimizar/reduzir documentos, ajustar à necessidade e realidade o descritivo dos procedimentos, fornecer maior assertividade no desempenho individual e conseqüentemente o desempenho organizacional” (Senac DR, 2015a), tendo em vista a conservação da documentação atualizada e disseminada aos colaboradores.



A Figura 24 demonstra que o planejamento estratégico é construído e validado nacionalmente com a coordenação do DN com apoio técnico das DR em todo o Brasil. O trabalho se dá de modo partilhado, e são realizadas várias reuniões técnicas para estudos e análises que visam demarcar as estratégias e objetivos que nortearão a instituição, no âmbito nacional com desdobramento nos regionais. A finalidade da construção participativa e coletiva do planejamento estratégico é o fortalecimento da integração da instituição para que sejam atingidos os mesmos objetivos.

O planejamento estratégico dá origem à proposta orçamentária da instituição que é aprovada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, que publica por meio de Portaria no Diário Oficial da União dando notoriedade à informação pública, conforme disposto no art. 87, parágrafo único, inciso II, da Constituição Federal, haja vista a competência que lhe foi atribuída pelo art. 1º do Decreto nº 715, de 29 de dezembro de 1992.

O mesmo processo ocorre com o realinhamento do planejamento estratégico (rotina adaptativa a partir da prática), que ocorre no meio do ano vigente da execução do planejamento anual e quando se fizer necessário no planejamento plurianual. Dessa forma, considerando a execução dos anos iniciais do planejamento estratégico plurianual 2011-2015, construído em 2010, e as frequentes transformações nas conjunturas educacional, política, econômica, social e tecnológica do país, o Departamento Nacional promoveu no ano de 2013 a revisão do seu plano estratégico, a fim de realinhar os objetivos norteadores e redefinir a mobilização dos recursos, visando à reafirmação da missão institucional e à concretização da sua visão de futuro “como referência no desenvolvimento e disseminação de produtos e serviços educacionais para a instituição, por meio de uma gestão focada na busca pela excelência e na inovação tecnológica” (Relatório do DN 2015, 2016).

O planejamento estratégico deve ser atualizado de acordo com a sua prática no decorrer do ano, em concordância com as exigências do mercado, para atender às mudanças do cenário do contexto ao qual se pertence, emergindo, assim, a necessidade do seu realinhamento. Esse processo advém das “diretrizes [...] fornecidas pela alta administração, que as submetem à colaboração dos demais envolvidos no processo, que as submetem novamente à alta administração para validação” (negociação e mediação coletiva), e, caso seja necessário, à prática dos

ajustes, mas sem alterar a sua essência em termos de metas finais gerais a serem cumpridas (dados da pesquisa documental).

Como exemplo, pode-se citar o realinhamento do plano estratégico do Departamento Nacional no ano de 2013, a missão, a visão de futuro e os princípios (valores e crenças) permaneceram inalterados, enfatizando o caráter estratégico do Departamento Nacional. Esse bloco superior foi seguido por novas diretrizes, que compreendem ações mais amplas e caminhos que a instituição irá abraçar para a obtenção de seus objetivos institucionais. Com duas diretrizes revisadas, o plano passa a contar com uma linha de programas que reúne os elementos do processo de planejamento, facilitando a identificação e a alocação de projetos e ações. Essas mudanças impactaram no planejamento anual e consequentemente exigiram ajustes em sua execução na prática. Além disso, foi iniciado em 2013 o processo de monitoramento dos indicadores estabelecidos e dos projetos por meio de um sistema de *Business Intelligence* (BI). Esse sistema tende a acompanhar a implementação do plano e seus desdobramentos, visando à apresentação dos resultados alcançados referentes às gestões finalística e operacional do DN.

Nos DRs, o Planejamento segue a mesma estrutura do DN. O Planejamento Estratégico Plurianual 2011-2015, do DR, também foi elaborado em 2010 e, segundo o Senac DR (2015a), com o envolvimento do corpo gerencial e alta direção. Para a sua construção, “a equipe se pautou em levantamentos e estudos dos cenários e transformações econômicas, políticas e tecnológicas enfrentadas no mundo contemporâneo”. Mediante os estudos dos segmentos educacionais voltados para a educação básica, técnica, graduação e pós-graduação, que foram diagnosticados pela DR, a instituição pode traçar suas ações e estratégias, que foram trabalhadas até 2015, pautadas em cinco objetivos estratégicos: **(i)** desenvolver ações educacionais inclusivas; **(ii)** aprimorar a eficiência econômica e financeira; **(iii)** promover o desenvolvimento organizacional; **(iv)** reposicionar marca e produtos; **(v)** garantir a satisfação dos clientes.

Apesar da rotina do processo de construção do planejamento estratégico não ser o foco de análise do presente estudo (o foco está direcionado para a rotina de implementação do planejamento estratégico na prática), a mesma influencia diretamente a sua execução. Pode-se perceber que o seu processo ocorre de forma coletiva, mesmo que sejam divididas em níveis, ou seja, existe a etapa de construção em nível nacional (entre o DN e as suas DRs), em nível estadual (entre cada DR e suas respectivas unidades operativas) e em nível local (entre cada unidade operativa e seus colaboradores pertencentes à sua área de atuação). A partir desse processo são originados os macros indicadores de desempenho (meta física e meta financeira) em cada um desses níveis, que irão se desmembrar em diversas ações e projetos que acarretarão na implementação de microindicadores de desempenho, direcionados para cada unidade da organização, sendo eles pertencentes ao DN, às DRs ou diretamente a uma unidade operacional.

Dessa forma, o planejamento estratégico serve de parâmetro para ações educacionais (processos ligados aos clientes para fornecer educação profissional e ação extensiva) e ações administrativas (processos ligados à direção e processos de apoio) para dar suporte à área fim de atuação do negócio. Outro aspecto relevante é que o planejamento estratégico serve de medida para as diversas auditorias para avaliar o desempenho da empresa. Assim, existe uma ligação tênue entre o resultado do processo de construção do planejamento (ostensivo e artefatos) e o processo de implementação do planejado (performativo).

Diante do explanado, pode-se desenvolver a rotina de análise do trabalho, a implementação do planejamento estratégico da organização, sendo que esse trabalho se inicia com a estruturação do Plano Executivo Setorial (PES), que é preparado com a participação de alguns membros ou de toda a equipe estratégica e tática do DR e de suas regionais de atuação, a partir da detecção de situações-problemas e sugestões de ações que os setores/áreas se propuseram a fazer para solucioná-las ao longo de 2015.



Figura 25 – Pirâmide ilustrativa dos estágios de elaboração dos PES

Fonte: Caderno do Planejamento Estratégico 2015, 2015, p. 20.

A Figura 25 demonstra o PES como uma ferramenta expressiva e significativa para nortear a prática da rotina de implementação do planejamento estratégico, pois norteia o Plano de Diretrizes Orçamentárias e, conseqüentemente, do Orçamento Corporativo, que envolve todos os processos da empresa (ver Figura 20). Sua elaboração é dividida em três estágios: **(i)** preparação – identificação das situações problemas e estruturação de programas para solucioná-los; **(ii)** criação – estruturação dos programas idealizados e a sua operacionalização; **(iii)** projeção – finalização do processo com a análise da Comissão de Política Orçamentária (CPO). Esse processo apresenta os níveis de elaboração e mediação coletiva de cada ação e projeto a ser desenvolvido em cada unidade operativa pertencente à DR.

Os PES são distribuídos por área demandada e aqueles aprovados na fase orçamentária são priorizados pelas superintendências responsáveis, dentro do montante financeiro liberado. Dessa forma, em 2015, o DR ficou autorizado a executar o equivalente a R\$ 8 milhões, com acompanhamento e suporte nos programas para solucionar situações-problema identificadas pelas equipes dos setores/unidades. Somente a partir desse processo é que começa a execução das todas as ações situadas que envolvem a rotina de implementação do planejamento estratégico no cotidiano das práticas sociais de cada unidade operativa.

Em resumo, todo o processo da empresa se inicia e termina com o planejamento estratégico, ou seja, a execução da empresa é alicerçada em seu planejamento estratégico onde são estabelecidas ações, metas e indicadores de desempenho a serem cumpridos e, exaustivamente, auditados, já que cada macroprocesso (ver Quadro 19) possui seus respectivos instrumentos de monitoramento de execução dos seus resultados das ações a serem implementadas. Para tal, a organização necessita analisar constantemente o seu ambiente e seus recursos, formular as estratégias e programar a avaliação, para caso sejam detectadas incertezas, quebras e equívocos no processo de execução da macrorrotina de implementação do planejamento estratégico na prática, seja possível, dessa forma, promulgar mudanças e possibilitar o realinhamento das ações, da estrutura, do agente e da agência, por meio da mediação coletiva, para a adequação das ações da empresa com foco no cumprimento dos objetivos e das metas estabelecidas, tanto a meta física (carga horária de curso ou em número de alunos), quanto a meta financeira (garantir a sustentabilidade da empresa em conformidade com as suas diretrizes). Os usuários sempre têm o potencial de mudar seus hábitos de execução de uma rotina e, dessa maneira, podem promulgar mudanças nas estruturas que sustentam suas práticas cotidianas em seu contexto social (ORLIKOWSKI, 2000).

Para exemplificar, pode-se apresentar o cenário do planejamento estratégico da empresa para o ano de 2014, que foi respaldado, prioritariamente para atender cursos gratuitos, tanto pelo programa de gratuidade da empresa como pelo programa de gratuidade do Governo Federal, o PRONATEC (o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego). Dessa forma, o paradigma da instituição era de ofertar cursos gratuitos e não prospectar para cursos de venda direta ao consumidor (VDC). No momento da implementação do planejamento estratégico da empresa nos meses iniciais de 2014, o cenário econômico mudou e, devido à crise econômica, foi necessário ajustar as ações da empresa como um todo frente à nova realidade estabelecida, pois o cenário em que foi fundamentado o planejamento havia sido drasticamente alterado.

Assim, as unidades móveis que foram criadas para atender o PRONATEC foram extintas, os funcionários foram demitidos para enxugamento da estrutura da empresa em todas as unidades, e os cursos que eram gratuitos passaram a ser pagos. Isso exigiu uma mudança de paradigma não só institucional, mas principalmente uma mudança pessoal para os indivíduos, “uma vez que, em um trabalho de equipe é necessário pensar como tal, isto é, pensar em grupo” (Entrevista SE).

Foi também necessário mobilizar estratégias de vendas cabíveis ao momento do mercado. Para tal, ocorreram diversos treinamentos para todas as equipes da organização, em nível estadual, que não estavam previstos no planejamento, pois não se tinha uma cultura de vendas disseminada entre os funcionários, especialmente para os da linha de frente (central de matrícula, secretaria, rede de carreiras), para que as mesmas pudessem ser capazes de prospectar e vender cursos, tarefa que antes era direcionada somente aos consultores de negócio. Todos os funcionários foram se envolvendo com os processos de promoção dos cursos, especialmente os professores, para auxiliar na divulgação dos mesmos, para colaborar com a organização para o alcance das suas metas físicas e financeiras. Foi também implementado um *ranking* de classificação das melhores vendas, para avaliação de desempenho dos funcionários.

*A equipe de atendimento, frente à mudança provocada na demanda, pelo fechamento de várias unidades, eles tiveram que arregaçar as mangas e ir para venda. Fizeram marketing, trabalhando o dia inteiro em busca de vendas de vagas para alunos. Foi um trabalho de convencimento. Às vezes, por falta de um aluno não era fechada uma turma. (Entrevistada SE)*

Enfim, é na execução (no “uso”) do planejamento estratégico na prática que ocorrem as entradas desse processo, sejam elas incertas ou não, que podem promover ajustes na relação entre agente, agência, estrutura e ação, que pode possibilitar *Knowing-in-practice* (GHERARDI, 2000; ORLIKOWSKI, 2002; AZEVEDO, 2013; BISPO, 2013a, 2013b), ou seja, “ver com outros olhos, sair da caixa” (Entrevistada SE), seja no nível individual, coletivo ou organizacional. Portanto, diante desses exemplos que envolvem a macrorrotina de implementação do planejamento estratégico, devido à sua capacidade adaptativa, justifica-se na aplicação do presente estudo devido à sua relevância para a interação entre os processos institucionais e as práticas sociais dos atores no contexto de um

ambiente altamente regulamentado, como uma rotina dinâmica na prática (TURN & FERN, 2012). Além disso, percebe-se que essa característica adaptativa é central para poder possibilitar o entendimento de como os padrões de ação são (re)criados em um ambiente altamente regulamentado.

Entretanto, vale ressaltar que essa rotina atravessa vários níveis, funções e unidades da organização, contendo várias sub-rotinas, e que seus participantes pertencem a múltiplos grupos. Dessa forma, os participantes em diferentes subgrupos poderão vir a desenvolver múltiplos entendimentos sobre a rotina em que estão envolvidos, dependendo dos seus próprios pontos de vista particulares (FELDMAN & PENTLAND, 2003; PENTLAND & FELDMAN, 2008; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013). Por isso, é mais propenso que os participantes de um mesmo subgrupo tenham um entendimento mais fortemente compartilhado do que entre subgrupos, devido à sua maior interação (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013). Por isso, o foco da pesquisa e, conseqüentemente, das suas análises, irão se direcionar para esses subgrupos.

Assim, o uso da lente da prática para estudar a rotina de implementação do planejamento estratégico concentra a atenção sobre o que as pessoas realmente fazem nas organizações, ou seja, nas suas atividades cotidianas situadas (ver Figura 26), para executar a implementação do planejamento estratégico na prática. Logo, essa rotina no presente estudo se refere a um conjunto de atividades situadas e específicas (sub-rotinas) de uma determinada área, que no conjunto com outras atividades/sub-rotinas consolidam essa rotina na prática. Com isso, o foco de análise do presente estudo ocorreu no conjunto de atividades (sub-rotinas) situadas nas seguintes áreas: **(i)** unidade pedagógica: central de matrículas, rede de carreiras, supervisão, secretaria, professores e direção; **(ii)** empresa pedagógica: recepção e reservas, restaurante, cozinha e lavanderia; **(iii)** áreas de apoio: setor de pessoal, manutenção e compras/almoxarifado. Dessa forma, as atividades (sub-rotinas) situadas que colocam a macrorrotina de implementação do planejamento estratégico na prática social da organização, a partir da práxis cotidiana dos atores da organização, conforme apresentado na Figura 26.

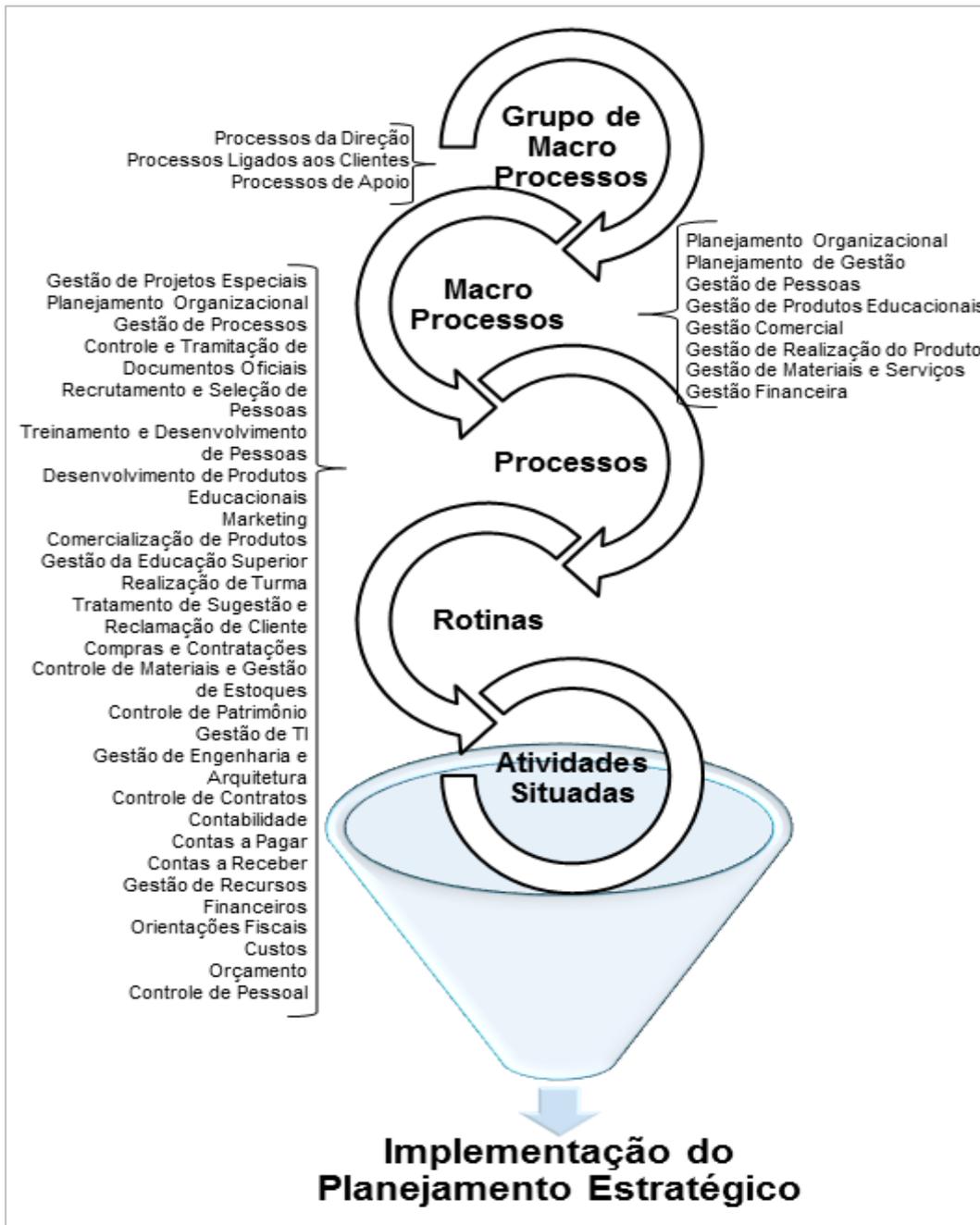


Figura 26 – Atividades situadas como foco de análise da pesquisa  
 Fonte: elaborada pela autora.

A organização possibilitou o acesso às seguintes áreas e aos seus respectivos elementos humanos, não humanos e o seu contexto, no nível operacional, tático e estratégico da organização, além de ter acesso aos artefatos falantes, que auxiliaram no processo de análise do presente estudo. Esses aspectos poderão influenciar as divisões dos grupos de análises do próximo capítulo e, assim, fornecer exemplos empíricos.

Quadro 25 – Áreas de acesso da pesquisa

<b>Unidade Pedagógica</b>	<b>Empresa Pedagógica</b>
Central de Matrículas	Recepção e Reservas
Rede de Carreiras	Restaurante
Supervisão	Cozinha
Secretaria	Lavanderia
Professores	
<b>Áreas de Apoio</b>	
Setor de Pessoal	
Manutenção e Compras/Almoxarifado	

Fonte: elaborado pela autora.

Enfim, seguem a análise dos dados empíricos, que destacam os resultados da interação entre agente, agência, estrutura e ação no processo de recriação dos padrões de ações, a partir das ações situadas da rotina de implementação do planejamento estratégico na prática cotidiana.

## 8

### **Análise dos dados emergentes do campo**

Este tópico discorre sobre a análise dos dados coletados principalmente por meio da observação direta, evidenciado por meio das notas de campo e da pesquisa documental, também complementadas com os dados oriundos das entrevistas.

Esta seção foi dividida em duas grandes etapas: a primeira buscou analisar o contexto do objeto empírico por meio do modelo inspirado na lente da prática de Orlikowski (2000), com a apresentação de quatro exemplos advindos da promulgação da macrorrotina de implementação do planejamento estratégico. A segunda etapa se refere às análises dos dados inseridos no modelo proposto pela presente pesquisa.

Vale ressaltar que as categorias descritivas aqui apresentadas serão uma combinação das pré-categorias emergentes do referencial teórico, que serviram de guia para a pesquisa empírica, com as pré-categorias emergentes dos dados empíricos, que representam uma combinação da percepção da autora na etapa da observação direta na prática, relacionada com as percepções dos entrevistados acerca das suas práticas no contexto do seu trabalho a partir das entrevistas, que foram analisadas para a identificação dos elementos que pudessem influenciar na variação dos seus padrões de ação na rotina adaptativa estudada à luz da prática social. Por isso, essas percepções são resultantes da forma de pensar, executar e significar o fenômeno, que proporciona uma “compreensão de dentro – as definições que os atores têm da situação – é um conceito central e poderoso” (DENZIN & LINCOLN, 2010), para o entendimento da investigação qualitativa. Portanto, não existe o certo ou errado nessas percepções e, sim, a expressão das “definições” obtidas na observação do campo da pesquisa, bem como dos indivíduos entrevistados a respeito da sua realidade.

## 8.1.

### As percepções dos indivíduos sobre as suas práticas

A análise dos dados advindos do campo a respeito do significado das rotinas na percepção dos entrevistados ressaltou as seguintes características: (i) recorrência; (ii) padrões; (iii) inconsciência *versus* consciência; (iv) dualidade das rotinas: estabilidade *versus* mudança; (v) rotinas altamente complexas e burocráticas.

A característica da recorrência é um ponto-chave das rotinas, pois demonstra a sua institucionalização. Essa característica foi exaustivamente debatida na literatura e está presente na definição utilizada (PENTLAND & FELDMAN, 2003) pelo presente estudo, que foi, também, a que prevaleceu na percepção dos entrevistados. Isso pode ser concebido no relato abaixo, que destaca o aspecto da assiduidade e frequência da rotina:

*Rotina [...] é aquilo que a gente faz constantemente ou com uma assiduidade, que a gente faz mais rotineiro, quase todos os dias, ou quase sempre ou sempre, ou que são determinadas, essa é a rotina, que foge disso pra mim não é rotina. (Entrevista DE)*

O entrevistado ainda menciona que se não possui essa característica não poderia ser considerada como rotina, o que corrobora com os autores da pesquisa bibliográfica de que é necessário o preceito da recorrência para possibilitar a sua denominação como tal (PENTLAND & FELDMAN, 2003; PENTLAND *et al.*, 2015; BERTELS *et al.*, 2016). O entrevistado SE ainda ressalta que as rotinas podem ser processos sistemáticos, que, segundo a teoria, referem-se à conexão entre estrutura e ação:

*A rotina, na minha atuação, seria os processos que acontecem sistematicamente, a verificação dos processos no sistema, a verificação diária de lançamento no sistema. Existem várias, mas essas podem se destacar. (Entrevista SE)*

Apesar de o relato demonstrar o aspecto individual, como processos sistemáticos de ação, o mesmo pode destacar a natureza processual da rotina, demonstrando que a organização é formada por um conjunto de ações interdependes (BECKER, 2004; FELDMAN & PENTLAND, 2003) e a relação que existe entre a organização como objeto e a organização como processo. O entrevistado ocupa um cargo de chefia, que depende das ações dos seus demais colaboradores que se encontram sob a sua subordinação. Por isso, a prática de

analisar sistematicamente também concebe o aspecto da natureza coletiva da sua rotina diária.

O entrevistado CEI, além de mencionar o aspecto da periodicidade, começa a apresentar o relato do aspecto padrão na rotina:

*Então, a rotina ela é, eu entendo por rotina aquilo que é feito periodicamente, aquilo que é feito constantemente, é uma... linha que você tem como base para seguir diariamente. (Entrevista CEI)*

O relato apresenta a rotina como uma base para seguir diariamente, que apresenta o papel da rotina como redução de recursos cognitivos, que abrigam ações automáticas e, dessa forma, podem disponibilizar espaços cognitivos (BECKER, 2004). Outro relato que corrobora com o exposto:

*Rotinas são coisas impossíveis de você fugir, todos os dias você tem aquele hábito de fazer, quase que automático, são quase coisas automáticas, como levantar e tomar café. Então assim, tem coisas que não tem como você fugir muito e você acaba executando durante o dia. (Entrevista ADCM)*

A linha da perspectiva prática rebate o aspecto da inconsciência relacionado à prática das rotinas. Apesar desse aspecto estar presente nos relatos dos entrevistados, na observação direta foi detectado que a relação dos atores com as suas rotinas é, predominantemente, de realizações com esforço e consciência, o que é uma característica essencial na relação do construto das rotinas com a teoria da estruturação.

Uma característica relevante, e que fundamenta a unidade de análise da presente pesquisa, é o aspecto dos padrões:

*A rotina pra mim é um padrão que você tem que seguir dia-a-dia, com começo, meio e fim. A minha rotina na empresa, partindo do momento que eu chego, entro, eu chego já praticamente no horário da minha aula, leciono e depois eu vou embora. E não tenho outros afazeres além de cumprir a carga horária da aula. (Entrevista OCA 1)*

Padrões representam que os atores podem ter a capacidade de repetir a ação de forma similar (PENTLAND & FELDMAN, 2003), já que a teoria menciona que não é possível executar de forma igual, sempre, a mesma rotina (TURNER & FERN, 2012; BERTELS *et al.*, 2016). Se o aspecto do padrão é um componente importante e inerente à rotina, poderia ser, então, associado como ferramenta para padronizar:

*Rotina são ferramentas que nós temos pra gente padronizar a nossa função, e essas rotinas tem que ser seguidas pra que quando... Pra que o nosso trabalho flua da melhor maneira possível. (Entrevista REN)*

A rotina como ferramenta de padronização faz a alusão do papel da redução de incertezas, pois ela mitiga a complexidade das decisões, estimulando a confiança nos padrões (BECKER, 2004). Um aspecto importante a ser ressaltado é que os entrevistados conceitualizam as rotinas a partir da perspectiva da sua prática cotidiana, e, em todos os relatos, ela está sempre associada aos padrões de ação, como mostra o exemplo abaixo:

*Rotina... Marketing, todos os dias... Enviar e-mail marketing, ter a obrigação da venda, que é uma rotina de todos os dias, você arrecadar, captar novos hóspedes para o hotel, ter o procedimento de acompanhar um check-in até a saída do hóspede, os problemas ou não. As rotinas internas do hóspede, a satisfação interna e também a externa, enviando um opinário dia a dia. Tem a minha rotina aí. Todos os dias chegar, olhar a lista de hóspedes, acompanhar o check-in, fazer novas reservas, captar novos clientes e acompanhar o check-out. (Entrevista MAI)*

Muitos dos entrevistados apresentaram o significado de rotina como sendo os seus próprios padrões de ação, principalmente em cargos que não possuem uma regulamentação específica institucional, que é o caso do relato acima, fazendo uma associação dos padrões institucionalizados como significação das rotinas, o que corrobora com os pressupostos da teoria da prática social, a maneira de perceber, julgar e valorizar o mundo pode direcionar a maneira de agir (BOURDIEU, 1990). Dessa forma, apesar de o ambiente ser altamente regulamentado, existem determinados cargos, principalmente da unidade empresa pedagógica, que não possuem estruturação e descrição detalhada dos seus processos pelo Sistema de Gestão da Qualidade da empresa que possui o Selo da ISO 9001, e que conseqüentemente possuem processos pontuais pertencentes aos processos de apoio que são mais detalhados e restritos, como requisição e compras, política de ponto e alguns outros que são pertencentes às áreas meio e não às áreas mais específicas ao ramo do seu negócio de prestação de serviço, como ocorre na unidade pedagógica.

Até o momento, foi apresentada a percepção das rotinas relacionadas com a estabilidade, mas foram detectados relatos, principalmente de áreas que possuem uma contínua adaptação dos seus padrões de ação nas suas práticas sociais, com o aspecto da necessidade de adaptação recorrente da rotina para atender às mudanças e incertezas que ocorrem nas demandas de serviços de atendimento. Segue o exemplo da unidade da empresa pedagógica:

*[...] Um trabalho que você faz, assim, diariamente, toda vez que você inicia suas atividades profissionais. Existem algumas rotinas que são cotidianas. Essas rotinas você não consegue escapar delas e dentre essas rotinas, o acompanhamento que eu tenho primeiro é a noção exata do que eu tenho, do que a gente tem programado pra aquele dia. Em cima dessa programação diária, eu vou colocar com os colaboradores qual vai ser o nosso trabalho. E aí, a gente começa sempre pelo planejamento daquele dia e execução dos serviços que são apresentados. (Entrevista CHR)*

Complementando com outro exemplo, só que advindo da unidade pedagógica que está relacionada com o processo de ensino-aprendizagem:

*[...] A vida, ela é embasada em rotinas. A gente tem que criar essa rotina para poder ajustar o nosso relógio. Mas o que não pode é você, tipo, ditar as regras da rotina, como se aquela coisa, todo dia a mesma coisa, todo processo. [...] Eu acredito naquilo, que um dia não é igual ao outro. Então, eu passei a trabalhar isso na minha cabeça. Então, eu penso assim: um dia não é igual ao outro. Principalmente para nós, professores, que estamos dentro de sala de aula, que você sabe que o curso é o mesmo, o tempo é o mesmo, você é o mesmo docente, porém, as turmas não são homogêneas. Sempre tem umas diferenças. Então, por esse lado, eu fui aprendendo. Então, hoje, eu acho que a rotina na minha vida, praticamente não existe. Ela não existe porque eu procuro sempre tá sempre fazendo coisas diferentes, mesmo aquilo que eu já estou habituado a fazer todos os dias. [...] Eu acho que a pessoa tem condições, ela tem capacidade de tá trabalhando diferente dentro daquele processo que se considera rotina. (Entrevista OCA 2)*

O relato do entrevistado OCA 2 representa o mesmo recurso recorrente advindo dos demais entrevistados que ocupam cargo semelhante, demonstrando que naquelas funções em que a necessidade de adaptação é frequente. Assim, os relatos associam o conceito de rotinas com a questão da estabilidade e mudança. Esse aspecto é vital para a presente pesquisa, já que seu objetivo geral é compreender como os padrões são (re)criados em um ambiente altamente regulamentado na prática, e, com isso, poder identificar e relacionar esses fatores num sistema generativo à luz do interacionismo simbólico.

Para demonstrar a realidade das rotinas da empresa em um contexto altamente regulamentado, segue o exemplo de como é a estruturação das rotinas na instituição estudada:

*As rotinas [...] as nossas tarefas, vamos colocar assim, bem padronizadas, a gente tem o sistema de gestão da qualidade e principalmente o trabalho da supervisão a gente tem muita coisa rotineira e burocrática coisa que a gente realmente tem que fazer, então, são atividades que a gente tem uma instrução de trabalho, gente tem um programa, um sistema direção da qualidade para acompanhar essa instrução de trabalho e a gente vai desenvolvendo a tarefa de acordo com essas orientações, o que é muito bom ter essas diretrizes vamos colocar assim, porque, por exemplo, amanhã ou depois se eu sair da Instituição e entrar uma pessoa nova ela tem todas as diretrizes então, vai ter um tempo para ela ler, para ela se preparar e tal, mas ela tem uma sequência, se eu tivesse com todas as informações comigo aí a pessoa*

*ficaria totalmente perdida, teria que aprender tudo para depois dar sequência. Então, a gente tem as rotinas diárias nossas que é orientar o professor, que é acompanhar os alunos, eu é acompanhar a frequência dos alunos, que é fazer orientação didática pedagógica com os orientadores que é você dar apoio para eles que é observar as aulas deles, que é dar o feedback para eles e sempre no final do curso aplicar uma avaliação para ver como que foi o desempenho deles e depois dessa avaliação a gente ainda faz uma avaliação global do trabalho desse docente, que aí nessa avaliação global a gente vai verificar, que nem a observação que a gente fez da aula dele, avaliação que o aluno fez e auto avaliação do professor, a gente vai fazer uma média e a gente vai colocar ali o que ele precisa melhorar, o que está bom, o que não está bom e tal e vai ouvir o professor também. Então, assim, tem bastante rotinas, mas é bem descritas e a gente tem assim que tentar fazer o máximo possível seguir essa sequência, o que a gente percebe que não está muito legal, que não está nos auxiliando, a gente também tem a possibilidade de dar sugestões para melhorar. (Entrevista SP 1)*

O relato evidencia a complexidade da rotina executada pela supervisão pedagógica e as possíveis restrições advindas dos diversos artefatos falantes da empresa, que servem de guia para a prática cotidiana do acompanhamento pedagógico. Entretanto, existem distintos processos de acompanhamento, sejam eles direcionados para as atividades docentes, atividades administrativas ou atividades focadas no atendimento aos discentes, tendo, cada uma dessas atividades, processos de monitoração e medição específicos, sendo que essa prática diária de monitoração e medição de processos se estende por toda a organização. Mesmo assim, ainda se percebe nesse processo a natureza coletiva das rotinas, e o seu papel de coordenação e controle das práticas dos múltiplos atores. Ainda, os dados da observação direta também apresentam as constantes auditorias de órgãos internos e externos da organização, que são periodicamente aplicadas em todos os processos que fazem parte do escopo do Sistema de Gestão da Qualidade da ISO 9001, que ocorre de forma amostral.

Enfim, o conceito de rotinas organizacionais utilizado como referência no estudo está apropriado, conforme exibido pelos relatos, e, ainda, os padrões de ação aplicados como unidade de análise permitem o entendimento dos processos e atividades da organização a partir das práticas sociais, já que a maioria dos entrevistados reconhecem os padrões de ação como parte da sua rotina *per se*.

Segue a análise do contexto das práticas sociais à luz da lente da prática.

## 8.2.

### **Promulgações da rotina de implementação do planejamento estratégico na prática: gatilhos para mudanças, exemplos empíricos e os elementos intervenientes**

No presente tópico é analisado o contexto da prática social da rotina de implementação do planejamento estratégico (PE) na lente da prática de Orlikowski (2000), baseando-se no modelo proposto pela pesquisa (ver Figura 27). Dessa forma pretende-se obter dados que irão fundamentar as discussões no modelo do sistema generativo do interacionismo simbólico de Dionysiou & Tsoukas (2013), para analisar como os padrões de ação são (re)criados em um ambiente altamente regulamentado.

Com esse modelo foram encontrados quatro exemplos de promulgações advindas da rotina de implementação do PE, que são os seguintes: colaboração, soluções coletivas, mudanças limitadas e improvisações. Essas promulgações se originaram na interação de pequenos subgrupos de agentes, que se respaldaram nas afirmações de Blumer (2004) de que a interação entre dois indivíduos pode ser a base para a interação social humana em geral. Dessa forma, no presente estudo, as interações analisadas ocorreram com números superiores aos propostos pelo autor acima, o que respalda os dados encontrados na pesquisa empírica.

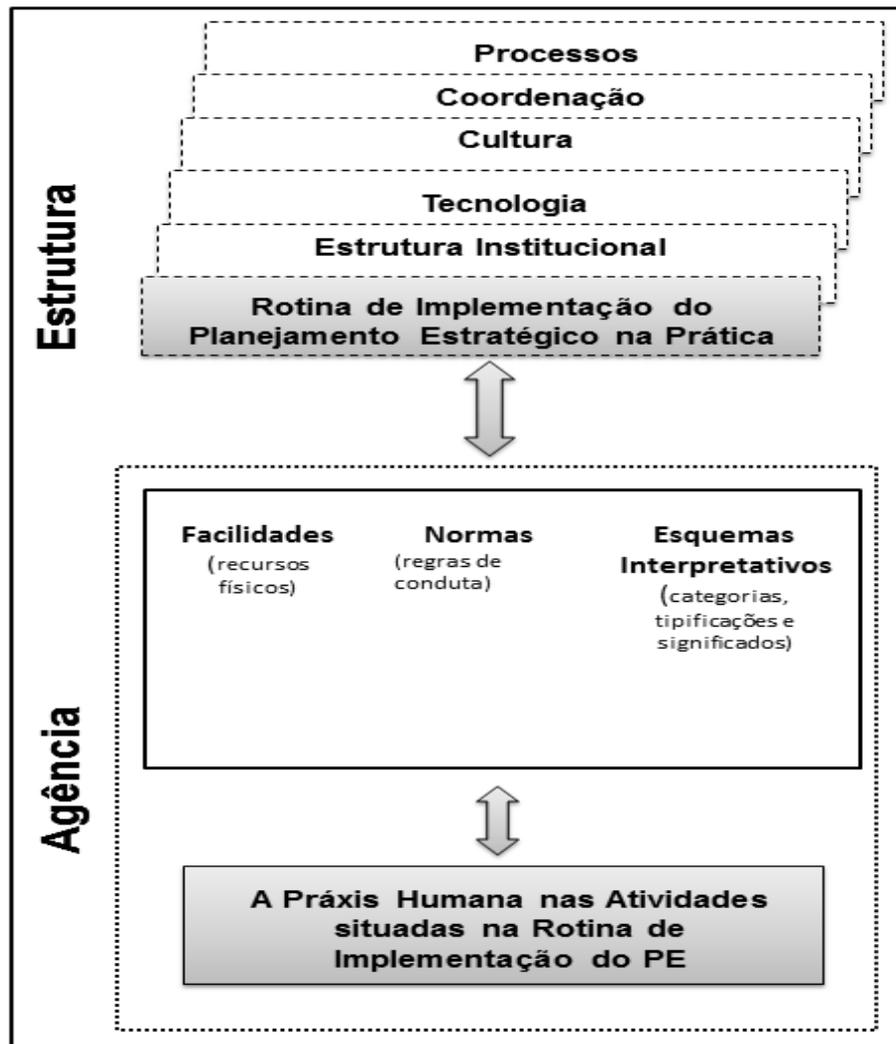


Figura 27 – Modelo de análise das promulgações advindas da rotina de implementação do PE  
Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Orlikowski, 2000.

A figura mostra o quadro de referência utilizado para estruturar e consolidar os dados emergentes do campo, para dar suporte às suas análises, sendo que os resultados da interação entre os seus elementos (agente, agência, estrutura e ação) foram realizados baseados nos conceitos de *agencement* (GHERARDI, 2016), pois foram analisados como processo em conexão, ou seja, todos os recursos e elementos necessários para praticar estão conectados por meio da relação sociomaterial.

Assim, as quatro perspectivas distintas serão detalhadas a seguir, que foram fragmentadas de acordo com cada linha de promulgação que emergiu de cada área em que foram desenvolvidas a observação direta, a pesquisa documental e as entrevistas dos seus respectivos membros.

### **8.2.1. Promulgação da colaboração na rotina de implementação do PE na prática**

Embora a organização forneça elementos consolidados para a sua atividade fim, a educação profissional, a execução dos trabalhos docentes, seja no seu planejamento ou na prática diária na sala de aula, juntamente com outros fatores, podem impactar no desempenho e, conseqüentemente, nos resultados da organização. Isso ocorre principalmente em termos da qualidade dos seus produtos e serviços ofertados, que são originados a partir da implementação de ações do PE na prática cotidiana.

Em 2015 o DN executou uma mudança na Avaliação da Aprendizagem no Sistema de educação profissional como um todo, o que ocorreria gradualmente entre os cursos pertencentes ao portfólio da instituição. Então, nesse mesmo ano foi iniciado o uso desse modelo entre os cursos do Programa da Aprendizagem em todo o estado, e em 2016 nos demais cursos. Essa era uma ação planejada para ser implementada em duas etapas, uma parte dos cursos no ano de 2015 e os demais cursos no ano de 2016.

Nesse realinhamento pedagógico, o foco se direcionou para a avaliação da aprendizagem, o que se estendeu no decorrer de todo o processo pedagógico (vendas, central de matrícula, secretaria, supervisão pedagógica, serviços de apoio), pois os seus impactos foram além do ambiente da sala de aula. A avaliação é considerada um processo para investigar evidências do desenvolvimento de competências requeridas nos perfis profissionais de conclusão de cada curso, para mobilizar articuladamente conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, a partir da realidade social, política, histórica, econômica e cultural na qual as relações humanas, situações de trabalho e formação são construídas. Essa avaliação centra-se na autonomia e capacidade do aluno como agente e cidadão. Essa mudança para avaliação por competência visava alinhar as ações dos educadores nos princípios educacionais e filosóficos que norteiam a ação institucional, expressa no seu Modelo Pedagógico de 2015.

A instituição elaborou os referenciais de avaliação para o desenvolvimento de competência organizados em um documento técnico, bem como desenvolveu diversos e intensos treinamentos, com a finalidade de explicitar o novo enfoque organizacional, tanto para nortear a prática avaliativa dos docentes nos distintos ambientes de aprendizagem em que a organização atua.

*[...] Nós estamos acostumados com o processo de conceito e agora [...] vai mudar a sua metodologia dentro de sala de aula. Então, ao invés de ser conceito A, B e C, vai ser o aluno desenvolveu ou o aluno não desenvolveu, só que pra isso toda essa metodologia dentro da sala de aula, ela muda, então você vai ser realmente um mediador do aluno, você não vai trazer mais a discussão, a discussão não vai mais partir só de você, você tem que... Você vai inverter esse processo. Então, é uma nova adaptação. Então, nós tivemos reuniões, treinamentos, como que isso vai acontecer, fizemos um grupo de estudo que acontecia uma vez por semana na própria unidade, até todo mundo começar a sentir mais clareza em como que vai lidar com essa situação. (Entrevista OCA 1)*

Essa nova proposta de trabalho trouxe mudanças complexas na relação entre estrutura, agente, agência e ação nesse contexto, pois foi alterado, por exemplo, o sistema de acompanhamento dos cursos e devolutivas aos professores, que possui agora prazos mais curtos para sua implementação, mudanças no modelo mental até então vigente, bem como nas práticas de todos os atores envolvidos no processo de ensino-aprendizagem diante desse novo contexto. Essas mudanças afetaram diretamente o comportamento de todos os colaboradores envolvidos nesse processo, pois se passava a exigir um novo modelo mental para o processo de ensino-aprendizagem, mas diversos colaboradores tiveram dificuldade no seu entendimento. Ocorreu também um aumento muito significativo no volume de trabalho, principalmente para os docentes e as supervisoras, para que pudessem evidenciar cada processo de ensino-aprendizagem que é feito individualmente, aluno por aluno, além do preenchimento de outros formulários dos processos pertencentes ao sistema de gestão da empresa. Entretanto, o trabalho em equipe e a colaboração entre os seus membros integrantes potencializaram ações mais assertivas para as práticas diárias nesse contexto:

*Pensei que ia ser difícil, mas quando a gente colocou em prática [...] foi um momento de ter mais proximidade com o professor, no andamento a gente pode discutir, o que estava bom, o que não estava bom, o que você pode fazer para melhorar então assim, nesse sentido eu acho que hoje se a gente pensar no mundo com tantas mudanças em todos os sentidos, eu acho que a gente tem que pensar muito nisso em se adaptar as propostas que são feitas para a gente, de repente se a gente perceber que não é legal mesmo... Olha, isso não deu certo, a gente muda o parecer bem objetivo justificando o porquê e tal. [...] Foi importante a gente experimentar, tentar junto, tentar tirar o melhor de todas essas tarefas para gente dar a nossa sugestão, porque de repente a gente pode dar uma ideia ali que pode*

*melhorar e pode contribuir muito para o resultado da equipe como um todo. (Entrevista SP 2)*

Para promover a colaboração nesse processo, os agentes envolvidos compartilharam os seus conhecimentos e suas experiências advindas da prática de cada participante diante do novo modelo pedagógico. Para tal, o trabalho em equipe e o apoio da gestão foram cruciais para a superação das dificuldades, como apresentado no relato a seguir:

*Então, a [...] equipe é muito unida, uma equipe que trabalha assim, de uma forma muito integrada, então se algo acontece que impeça, naquele dia, o desenvolvimento de uma determinada atividade por uma situação, que não depende de nós... Às vezes é uma situação que está ocorrendo, e que também não depende nem da instituição, a gente tem uma parceria muito grande da equipe. A equipe entende, compreende, ajuda, propõe, as vezes até fornece as soluções pra gente poder passar por esse probleminha, que surgiu ali. Então, assim, é uma equipe muito coerente, uma equipe muito unida, que está sempre junta procurando o melhor. A gente tem esse apoio muito grande da equipe. (Entrevista OCA 2)*

Nesses processos ocorreram trocas de ideias; experiências com a implementação de projetos e dinâmicas de grupo, como estratégias de didáticas em sala de aula; compartilhamento de entendimentos de modelos mentais sobre a nova metodologia de avaliação e suas implicações no trabalho docente; compartilhamento dos entendimentos dos diversos formulários inerentes ao processo; trocas de soluções para os problemas de restrições de acesso a novas tecnologias, de recursos, material de consumo; apoio da supervisão para encontrar novas alternativas para superação das dificuldades; dentre outros aspectos. Essas questões se relacionam mais diretamente com o aspecto da agência, envolvendo fatores como experiência, cognição e motivação, que podem ser potencializadas a partir do trabalho em equipe, com uma gestão colaborativa e renovadora. Na prática, observam-se também outros aspectos da estrutura que podem contribuir para a promulgação de novas ações, conforme apresentado na Figura 29, a seguir.

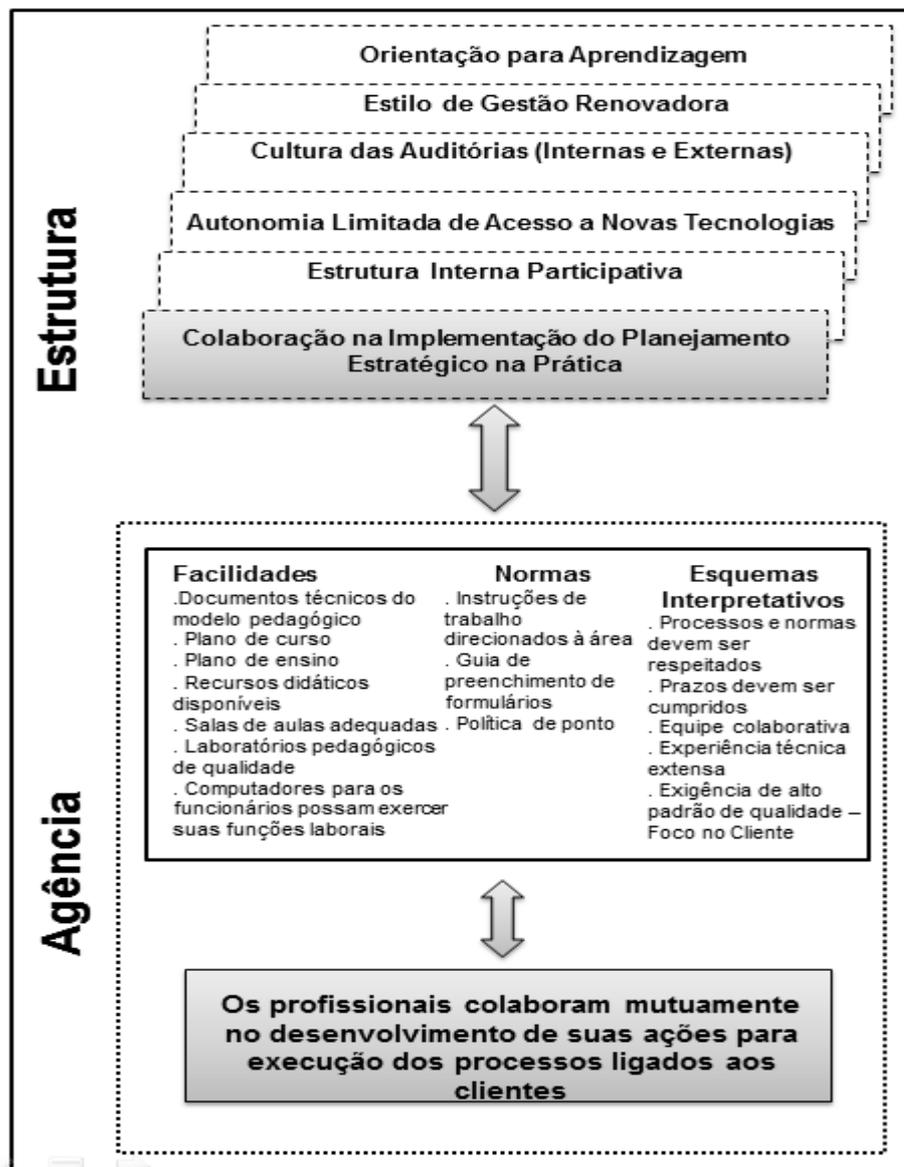


Figura 28 – Colaboração na rotina de implementação do PE na prática

Fonte: elaborada pela autora;

A colaboração também foi facilitada com os artefatos falantes que forneceram base para o entendimento do processo, norteando o desenvolvimento das atividades dos agentes envolvidos. Como apresentado na figura, existem normas que guiam os procedimentos, mas há um entendimento por parte da equipe de que as mesmas devem ser respeitadas, pois existem distintos processos de auditorias, tanto internos (feitos pela supervisão pedagógica e outros membros da DR) quanto externos (de outros órgãos além da DR ou de outras empresas externas fiscalizadoras), que avaliam se existem não conformidades na execução das atividades na prática, sendo que as mesmas, sendo detectadas, devem ser tratadas por um plano de ação.

Enfatizando a questão do estilo de gestão e sua influência na potencialidade das mudanças, pode-se mencionar que no presente estudo foram encontrados, basicamente, dois estilos a esse respeito: o conservador e o renovador. O primeiro possui características de manutenção do *status quo*, ou seja, reforça e preserva o contexto, e suas estruturas possuem maior estabilidade. O segundo estilo possui característica de transformação do *status quo*, ou seja, ajusta ou busca transformar o contexto, e suas estruturas internas possuem uma menor estabilidade, são mais dinâmicas. Diante do apresentado, percebe-se no exemplo aqui evidenciado que a supervisão pedagógica possui característica de estilo de gestão renovador, pois estimula a estrutura da colaboração, que moldou e molda o processo de consolidação das estratégias estabelecidas no processo de consolidação do programa do realinhamento pedagógico da empresa na unidade. Assim, a estrutura participativa auxilia na superação das incertezas e dos equívocos. Mas apesar das experiências dos participantes desse processo para variação nas suas ações, não se pode esquecer que as normas e os prazos foram respeitados e, ao mesmo tempo, não se pode perder o foco no cliente e suas necessidades, para não ocorrer perda na qualidade do produto final.

Por fim, o exemplo apresentado mostra que a energia, a motivação (baixa, satisfatória, elevada), o conhecimento (cognitivo – baixo, satisfatório, alto) e os diversos pontos de vistas dos membros da equipe, a cultura participativa e monitorada, a integração da equipe (baixa, satisfatória, alta) numa gestão renovadora, bem como as propriedades de baixo acesso a cada nova tecnologia inerente a distintas áreas de atuação dos cursos da empresa e as restrições inerentes advindas da necessidade de se respeitar as normas, procedimentos e políticas da organização, todas essas estruturas relacionadas afetam, influenciam e reforçaram as ações colaborativas emergentes para amenizar as incertezas advindas da rotina de implementação do PE na prática social da organização. Vale destacar que em determinados momentos elas podem restringir as ações, mas, ao mesmo tempo, em outras circunstâncias, podem promovê-las.

### 8.2.2.

#### **Promulgação das soluções coletivas na rotina de implementação do PE na prática**

Com a mudança do enfoque da organização a partir de 2014 para prospecção e venda direta aos clientes (VDC) de produtos e serviços, todos os funcionários das três unidades pesquisadas tiveram que rever o modelo mental – que era de apenas receber os clientes numa postura mais passiva –, passando para uma ação ativa em captar novos mercados para os produtos e serviços da empresa. Essa ação é extremamente vital para o processo de implementação do PE na prática, pois se não houver clientes, não será possível a realização das metas (físicas e financeiras) estabelecidas no planejamento anual.

Diante de um mercado que se encontra num momento delicado, as vendas, conseqüentemente, caíram significativamente. Por isso, criar soluções de forma coletiva para esse problema é uma possibilidade de garantir a sustentabilidade dos processos da organização. Assim, os funcionários passaram a contribuir ativamente para o processo de promoção e vendas, antes direcionado especialmente para a equipe técnica de vendas (consultores de negócio), central de matrículas e *call centers* da organização. Diante desse cenário, todos os colaboradores, tanto da unidade pedagógica quanto da empresa pedagógica, passaram a estimular o mercado através das divulgações e aplicação de outras estratégias do Mix de Marketing (produto, preço, praça e promoção).

*Ajudo, ajudo e inclusive o último que teve foi mais ou menos no meio desse ano [2016]. Assim, todos os dias eu estava presente em todas as divulgações sabe, porque, é aquilo que eu falei antes, é a minha empresa. Eu tenho que vestir a camisa dela. Se a minha empresa está precisando de mim, na verdade eu que estou precisando dela, porque eu estou tentando captar alunos nas escolas. Entendeu, vai favorecer algo que eu faço lá dentro também. (Entrevista OCFIC)*

Nessa prática recorrente de utilizar os próprios colaboradores para a divulgação dos produtos e serviços das unidades analisadas juntamente com outras estratégias selecionadas, como o trabalho em equipe; promulgaram um conjunto de soluções coletivas gerando diversas ações, tais como: uso de mídias sociais dos funcionários para a promoção dos serviços e produtos da empresa; mais flexibilidade por parte da organização para a unidade escolher suas mídias para promover seus produtos e serviços, o que antes não era autorizado; pagamento aos orientadores de cursos para divulgação dos cursos em escolas pertencentes à região das suas respectivas áreas de atuação das três unidades

pesquisadas; mais flexibilização no número de parcelas de pagamento para os clientes; estimular a indicação boca a boca por parte dos colaboradores; política de descontos para ex-alunos; *ranking* de classificação das melhores vendas em nível de funcionários (indicador de desempenho e de monitoramento do processo de venda); manutenção do foco na qualidade do produto; dentre outras.

Essas ações geraram um conjunto de regras e recursos que estruturaram os trabalhos de todos os envolvidos no processo, em termos de solução cooperativa de problemas e compartilhamento de conhecimento tácito, que utilizaram o *networks* dos funcionários (amplitude baixa, média alta) e a suas experiências, que estimularam o engajamento de recursos pessoais (baixo, médio, alto) dos colaboradores, bem como o seu engajamento afetivo (baixo, médio alto), visando buscar o melhor desempenho das Unidades. Mas, ao mesmo tempo, todos esses aspectos afetam e podem modificar as próprias estruturas internas do contexto das suas práticas sociais, ou seja, das suas unidades, gerando quebras de modelos mentais, cultura mais colaborativa, adição de novas informações aos bancos de dados do *mailing marketing* das unidades a partir do capital tácito dos funcionários, personalização de modelos de trabalho, dentre outros aspectos, conforme exemplificado a seguir.

*[...] Eu acho que nós ali na central [...] era vista como um setor, bem secundário, como se fosse que a gente estava ali só para fazer matrículas. E hoje muita coisa na central mudou, porque virou o foco mesmo (vendas), para fazer os processos da unidade pedagógica funcionar, a central tem que fazer um trabalho para ter aluno, para ter os dados dos alunos na secretaria, a central tem que fazer o seu trabalho de matrícula para disponibilizar os documentos dos alunos para a secretaria, até que os alunos possam entrar em contato com os orientadores. Então a nossa dedicação e valorização hoje é maior, [...] E a gente acaba sendo fonte de informações de prospecção, tendo contato direto com o público, sendo que nem o consultor de negócio tem um contato tão direto como nós temos hoje com os nossos clientes. (Entrevista ADCM)*

Por sua vez, a recorrência cotidiana na organização da resolução coletiva de problemas reafirmou o valor da cooperação no grupo e reforçou suas práticas e normas a partir das atividades de cooperação estabelecidas no trabalho em equipe orientada para a aprendizagem, principalmente o *knowing-in-practice* (GHERARDI, 2000; ORLIKOWSKI, 2002; AZEVEDO, 2013; BISPO, 2013a, 2013b), que pode, ainda, ser potencializada numa gestão renovadora. Não se pode esquecer, porém, que essa relação também envolve outras estruturas (ver Figura 29).

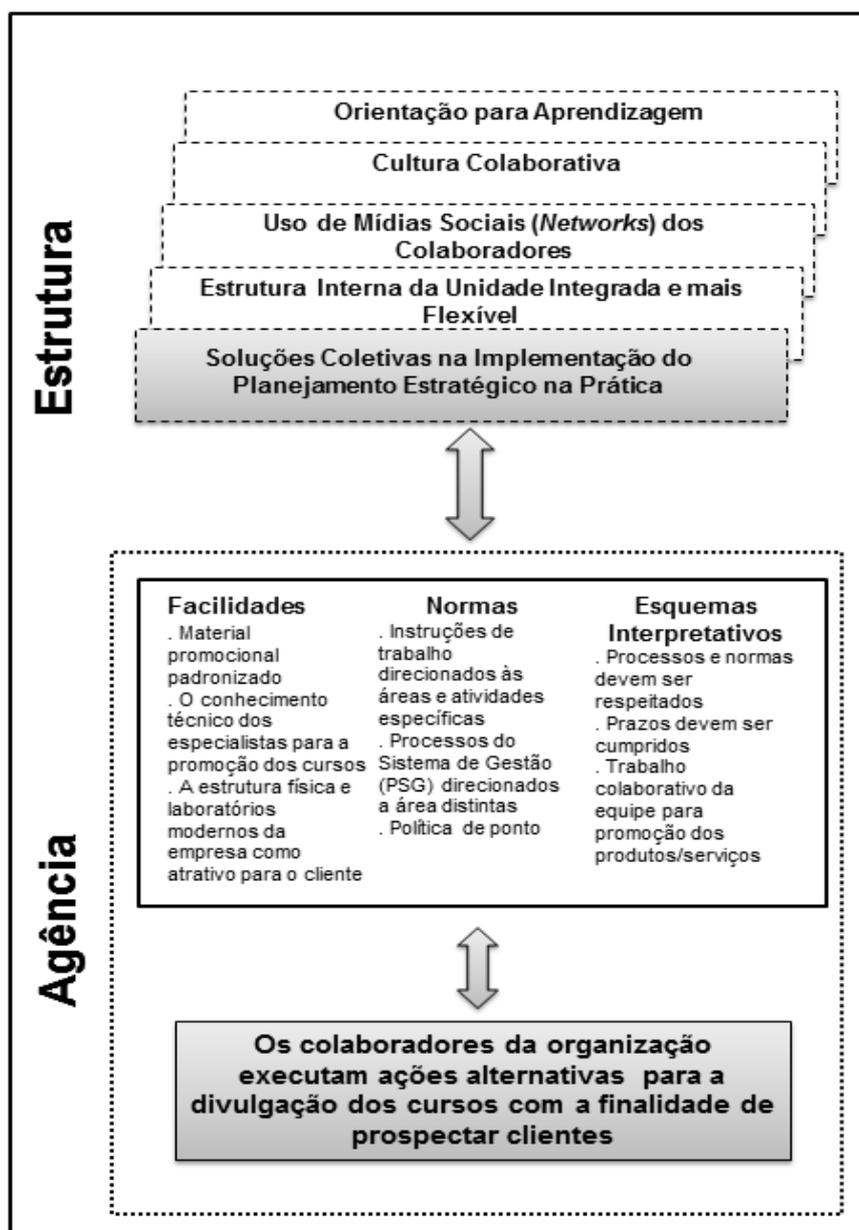


Figura 29 – Soluções coletivas na rotina de implementação do PE na prática  
Fonte: elaborada pela autora.

Para que possa ocorrer uma democratização da divulgação dos produtos e serviços das unidades operativas se faz necessário o compartilhamento das informações, visando a uma atuação mais assertiva no mercado, conforme descrito abaixo por um colaborador:

*A equipe de certa forma consegue... A supervisão de repente passando mais informação sobre o curso, sobre os materiais que são fornecidos, os professores explicando com mais detalhes o que vai ser ministrado naquele curso, para que a gente também possa não criar uma ilusão no aluno, que ele tem uma expectativa, e, para a gente conseguir superar essa expectativa precisamos ter umas informações mais concretas e mais detalhadas, caso contrário a gente pode, de repente, criar uma expectativa falsa no nosso aluno e nunca conseguir alcançá-la, porque não ter acesso a certas informações. (Entrevista ADCM)*

As mudanças que ocorreram na relação entre ações, estruturas, agentes e agência também receberam influências dos artefatos falantes e silenciosos nesse processo, pois mesmo na necessidade de vender e efetuar as matrículas, se o candidato não tiver os pré-requisitos exigidos no plano de curso, o sistema de matrícula não irá permitir a sua efetivação, e, ainda, se uma empresa desejar a contratação de um determinado curso, se não houver tempo para que os prazos internos da empresa possam ser cumpridos, não poderá ocorrer a venda. Nesse aspecto, por mais que se tenha a necessidade de se vender e por mais que seja inovador esse processo, as normas poderão ser uma restrição para tal, já que faz parte do entendimento coletivo dos colaboradores não a desrespeitar (tema que será abordado com mais detalhes na próxima seção).

Vale ressaltar que mesmo no trabalho em equipe para a construção e soluções coletivas para a superação das incertezas, problemas e equívocos que possam ocorrer no processo de implementação do PE na prática, o mesmo ocorreu de forma distinta entre os colaboradores. Alguns tiveram maior facilidade em desenvolver a sua capacidade de venda, seja por ter tido ou não maior acesso a informações cruciais para o processo, enquanto em outros colaboradores esse processo se deu por meio do *knowing-in-practice* no dia a dia (GHERARDI, 2000; ORLIKOWSKI, 2002; AZEVEDO, 2013; BISPO, 2013a, 2013b):

*Eu acho que foi mais com relação a esse meu fator interno mesmo de eu entender o motivo da necessidade de eu mudar a minha postura, não esperar só o cliente, o aluno vim até a gente. Começar a buscar, a notar, a ver. E assim, eu comecei a entender a necessidade de escutar e tentar mostrar para ele os cursos, no caso a venda, que não seria apenas um gasto que ele estaria tendo, mas um investimento, ele teria um retorno. Então assim, o que me fez foi entender que para que a gente pudesse manter o meu emprego, que outras pessoas pudessem manter os seus também, porque até os orientadores estavam muito assim... “Se tiver aluno tem orientador”. Então todos nós somos tipo uma engrenagem, então foi isso que me fez adaptar, acho que foi um estilo de sobrevivência para se manter. Resumindo seria isso, o que me motivou a mudar, a procurar ser melhor foi isso. [...] Eu não sou vendedora, eu não sei, mas eu me tornei uma, porque eu acho que independente da função que você está, do cargo que está, que você ocupa, mesmo que não seja o cargo dos seus sonhos, aquele que você se realiza, mas você tem que procurar fazer com amor, fazer o seu melhor. Então eu acho que foi por isso, que eu fui buscando, eu acho que foi instintivo mesmo que me fez ficar. (Entrevista ADCM)*

A motivação, o conhecimento tácito (conhecimento, motivação, *networks*), o engajamento afetivo dos membros da equipe para a construção de soluções coletivas, podem ser um ponto de partida para influenciar e reforçar práticas renovadoras por meio de ações colaborativas, que visam amenizar as incertezas advindas da rotina de implementação do PE na prática social. Porém, ainda se percebe a influência restritiva advinda dos processos de monitoramento e medição da organização, que visa mitigar os desvios inerentes das práticas das ROs, comparando-os com os padrões que emergem dos artefatos falantes e da agência dos elementos não humanos. Esses aspectos serão abordados com maior detalhe a seguir.

### **8.2.3. Promulgação de mudanças limitadas na rotina de implementação do PE na prática**

Com o estabelecimento das metas e os indicadores a serem executados no decorrer da implementação do PE, na prática, os colaboradores gerenciam os seus processos para possibilitar o cumprimento dos mesmos. Entretanto, como dito pelo funcionário CH, mesmo tendo “muita vontade, muito sonho, muito projeto, mas você tem as regras a serem cumpridas e isso te impede, às vezes, de você ir adiante”. Nessa seção serão trabalhados alguns exemplos empíricos que ilustram as possíveis limitações de mudanças e as alternativas para a solução ou minimização dos pontos de estrangulamento que possam existir na implementação do PE na prática. Além disso, intenciona-se em apresentar o impacto da *accountability*<sup>20</sup> presente nos diferentes níveis hierárquicos (Estratégico, Tático e Operacional) no comportamento dos seus colaboradores, e a influência dos processos de apoio e dos processos ligados aos clientes na prática social. Para dar início aos debates, apresenta-se o exemplo a seguir:

---

<sup>20</sup> De acordo com a análise dos dados advindos da pesquisa de campo, esse termo se refere ao grau de responsabilidade de cada cargo na prestação de conta, sendo que essa variação esta de acordo com o nível hierárquico (estratégico, tático e operacional). Dessa forma, existe uma relação entre o grau de responsabilidade na prestação de contas da empresa, ou seja, no nível estratégico é alto estratégico, no nível tático é médio e no nível operacional é baixo e, alguns casos, nenhum, que é inversamente proporcional à abertura, flexibilização, para variar suas ações comparando com as normas vigentes. Dessa forma, quanto maior a responsabilidade do cargo, constatou-se que existem mais restrições para o comportamento dos seus agentes do que *affordances* (o termo neste estudo é aplicado se referindo ao conceito de ampliação, estímulo, expansão).

*Nós temos um percentual de ocupação de diária, de desconto que você pode dar na diária para o cliente. 10, 15, 20 e 30%, então você tem 10, 15, 20 e 30%. O desconto de 30% você só pode dar para os colaboradores do sistema, então se um cliente chegar no hotel e quiser se hospedar, eu não posso dar o desconto de 30%. Se eu tiver uma ocupação baixíssima, por exemplo, domingo, eu estou com 10 apartamentos ocupados, hotel vazio, chega lá uma família e, dentro da negociação, a família acha a diária um pouco cara e... O recepcionista pode dar 30% de desconto? Ele só pode dar 20% de desconto. Mas se chegar um funcionário do Sistema da organização e pedir um desconto de 30%, eu sou obrigado a dar, porque o sistema permite. Então são esses processos que engessam, às vezes, um pouco a negociação. [...] O máximo que eu posso dar é 20%. Eu não posso chegar nem a 25% de desconto ou 30%. Porque existe uma IT (Instrução de Trabalho), que fala que somente o colaborador do sistema pode ter 30%. Então [...] Quer dizer, o sistema fala que não pode, aí o sistema tem que ser cumprido [...] Você não tem aquela possibilidade de negociação, de você ir além, [...] você não pode, você não tem autonomia para isso. (Entrevista CH)*

O entrevistado apresenta o sistema de informação hoteleiro que atua como um agente/elemento não humano, pois o mesmo já é parametrizado a executar, o que se encontra evidenciado nos artefatos falantes. Assim, o mesmo possui um poder de restrição na agência do elemento humano para a superação dos desvios que podem ocorrer na implementação de determinados processos para o alcance das metas estabelecidas no PE. Como se pode perceber, essa mesma situação ocorre no sistema acadêmico da unidade pedagógica, segundo o relato a seguir:

*Mas se for mudanças que venham infringir a norma da empresa não existem flexibilidades, como por exemplo, se o aluno não tiver a documentação que venha atender os pré-requisitos do curso, não pode ser feita a matrícula, até mesmo, o sistema exige o escaneamento da documentação para anexar ao processo de efetivação da matrícula. (Entrevista ADCM)*

Os procedimentos e as normas podem ser oriundos da própria empresa, ou são integrados aos seus processos a partir de determinações de órgãos externos à empresa. Porém, podem ser incorporados da mesma forma aos seus processos e nos seus sistemas de informação da organização, e podem restringir os comportamentos dos seus funcionários por meio das atualizações advindas do mercado. Ainda, o sistema de informação hoteleiro também possui diretrizes para a efetivação do *check-in* do hóspede:

*Tem que ter documentação, se não... Não se hospeda, agora já é norma, não só da nossa empresa, mas é uma norma nacional. Existe agora a FNRH<sup>21</sup> ela é conectada ao ministério do turismo. A FNRH agora é digitada por nós, a gente pega a documentação do cliente e faz a digitação. E quando a gente faz a digitação a gente envia, a gente imprime o cliente assina, pra controle interno nosso, mas essa FNRH de hoje é online. E quando a criança se hospeda tem que ter documentação, se não a gente dispensa o cliente, tá regulamentado isso, e o cliente não discute. Existe até a norma afixada no setor, é lei, lei federal. Tá padronizado. (Entrevista REN)*

Diante desse cenário, existem restrições fortes e limitantes à ação dos agentes, pois não basta ter a motivação para tentar resolver as incertezas, equívocos ou os desvios advindos da operacionalização das rotinas: se não tem os pré-requisitos, não se faz. Se o cliente não possuir toda a documentação, perde-se a venda. Se não atender aspectos importantes que estão presentes na regulamentação, os sistemas informatizados da empresa não permitem a continuidade do processo, caso contrário, os sistemas de auditorias poderão identificar a não conformidade e gerar um plano de ação – uma situação indesejada pelos colaboradores da empresa e que gera um grande receio entre os seus agentes –, o que estabelece uma cultura do medo entre os seus membros. Então, onde há possibilidade de modificação, percebe-se a motivação das pessoas envolvidas no processo para adaptar a prática ao sistema que operacionaliza os processos.

*Tem alguns alunos que não é possível a gente efetivar matrícula dele dependendo do documento dele a gente não consegue permitir que ele possa trazer depois, que normalmente é o CPF, o documento de identidade e a escolaridade, é imprescindível para a gente poder efetivar a matrícula. Alguns outros a gente consegue fazer uma flexibilização, que ele faz? Ele assina um termo e depois ele traz para a gente. Agora no caso de uma falha de sistema, o que a gente faz? A gente retém as cópias dos documentos e assim que o sistema retornar, a gente efetiva a matrícula e solicita para o aluno vir depois para assinar o contrato. (Entrevista ADCM)*

---

<sup>21</sup> Ficha Nacional de Registro de Hóspede, formulário obrigatório para o preenchimento no momento da hospedagem nos estabelecimentos hoteleiros.

Outra questão relevante a se mencionar são as diferenças existentes entre os processos de apoio (áreas meio) e os processos ligados aos clientes (áreas fim) para a promulgação de mudanças, sendo que nas áreas meio prevalece uma maior limitação às mudanças, pois as práticas dos seus processos não possuem tanta interação com os clientes externos à organização, onde se encontra o *locus* da aprendizagem e os ajustes dos processos no *knowing-in-practice* (, 2013a, 2013b).

O relato a seguir mostra GHERARDI, 2000; ORLIKOWSKI, 2002; AZEVEDO, 2013; BISPO o papel dos sistemas de informação em contribuir para a incorporação de padrões de ação recorrentes nas rotinas, principalmente na unidade pedagógica, gerando a ampliação dos limites determinados pelas normas da organização. Percebeu-se no campo a capacidade da tecnologia, como elemento não humano, de moldar diretamente a relação entre ações, agentes, agência e estruturas, promulgando, ao mesmo tempo, modificações para atender às necessidades das práxis dos atores no seu cotidiano.

*Agora melhorou muito. Eles estão adaptando no caso da aprendizagem, atestado médico, aluno trazer um atestado e trazer um atestado de horas. O sistema não aceitava lançar um atestado de horas, só do dia, atestado do dia. Agora não, hoje nós já recebemos o comunicado que pode ser lançado por horas. Eles estão adaptando o sistema de acordo com [...] a necessidade real. (Entrevista ADSE 2)*

Uma das questões relevantes de atualização são os sistemas institucionais. Eles são frequentemente adaptados de acordo com a necessidade dos usuários, mais veementemente no sistema acadêmico, nas unidades pedagógicas, devido aos desvios recorrentes encontrados na prática nesses processos que influenciam a atualização das rotinas (performativo, ostensivo e os artefatos), buscando atender as necessidades dos clientes e do mercado na práxis dos funcionários, conforme representado no relato acima.

Já nos processos de apoio, esses ajustes são mais restritos e limitados em si. Não foi percebida no campo a mesma agilidade para a solução dos problemas técnicos, mas serve de gatilho para os funcionários, que precisam criar a sua estratégia de ação individual para evitar não conformidades com relação ao seu ponto eletrônico, e, caso seja detectado uma reincidência, o funcionário corre o risco de ser advertido.

*[...] Com o ponto. Você tem um limite de 15 minutos pra bater o ponto no seu intervalo. Não pode ser nem pra mais, nem pra menos, e tem as 6 horas, então está acontecendo o seguinte, a gente fica no ponto, tomando conta, chocando o ponto mesmo, e de repente eles fazem a coleta do ponto em Belo Horizonte, quando eles fazem essa coleta, o ponto adianta 3 minutos, 4 minutos, então teve um dia que eu e uma colega a gente estava no ponto, esperando pra bater, na hora que ia dar o nosso minuto certinho, ele adiantou 3 minutos, quer dizer a gente perdeu o ponto. Não pôde bater, porque senão daria não conformidade. [...] O ponto, olha bem, não é culpa nossa. Isso tem acontecido com certa frequência, quer dizer, a empresa ela tá exigindo uma coisa do funcionário[...].E são bem rigorosos, por conta da multa (TAC – Termo de Ajuste de Conduta)... Que a gente, então você se esforça, eu, por exemplo, eu perco 3 minutos do meu intervalo de 15 minutos pra poder ficar olhando o ponto e mesmo assim [...]. Eles não observam isso.” (Entrevista OCA 1)*

Dessa forma, percebe-se essa distinção, uma maior flexibilização para os processos ligados aos clientes e uma menor flexibilização para os processos de apoio, e, com isso, a origem dos processos poderá impactar de forma distinta na promulgação de mudanças na prática social para a solução de desvios.

O aspecto das diferenças estruturais de autonomia entre os níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional) são aqui representados pelo termo da *accountability*, ou seja, quanto maior o nível do cargo, menor é a autonomia do mesmo para implementar, na sua prática cotidiana, comportamentos alternativos para a solução de desvio que emergem na implementação do PE, devido à relação existente entre o nível hierárquico com o processo de prestação de contas da organização. Assim, quanto maior a responsabilidade, maiores serão as cobranças nos processos de auditorias. Esse aspecto alimenta a cultura do medo nas práticas dos gestores das organizações, principalmente no nível estratégico, como é exemplificado pelo relato abaixo:

*[...] Há um grande receio de tomar decisões, os gestores hoje, pelo que eu percebo, os gestores hoje estão muito presos aos processos e com muito medo de tomar decisões. (Entrevista CEI)*

Percebe-se que, nesse aspecto, o modelo mental adotado pelos agentes, ou seja, o seu cognitivo (esquemas interpretativos que podem ser baixos, satisfatórios ou altos) pode gerar diversas percepções sobre as normas, regulamentações e diretrizes da organização, o que pode acarretar restrições ou *affordances* para as práticas das RO:

*Por que a gente não consegue mudar a norma? Porque as pessoas realmente não falam sobre isso. Foi essa a conclusão que a gente chegou. Por que você viu a norma, você viu que tem brecha na norma, que tem falha na norma, mas você conseguiu passar por aquilo. Você deu o seu jeitinho lá, você resolveu da sua forma. Deu certo, foi superbacana. De certa forma, você institucionalizou ali dentro da sua própria unidade. Então todo mundo sabe como deve fazer, inclusive, dentro da norma, mas o extra da norma, você conseguiu implementar. Está tudo certo. A outra unidade, de certa forma, sinalizou para a gerência, que levou para Sede, mas que não foi feito nada. O outro fez de outra forma totalmente diferente da sua e também deu certo e ele continua fazendo. (Entrevista DR)*

Assim, esse cenário pode ser um gatilho para que os colaboradores dos demais níveis possam promulgar alternativas para solucionar os desvios advindos de suas práticas. O exemplo abaixo mostra institucionalização da rotina adaptativa diante desse cenário:

*Então muitas das vezes você tem um evento que está te pedindo que tenha dois tipos de carne que você planejou trabalhar com acém e patinho e o fornecedor só conseguiu entregar filé e contrafilé. Eu teria que adaptar aquele cardápio, eu entendo assim, trazendo isso para a minha rotina. Se eu planejei ministrar um curso de massas e que as massas que seriam feitas naquele processo seriam massas com espinafre, a outra com beterraba, e seriam recheadas com ricota e... Queijo parmesão. Pelo meu processo de compra ser bem complexo, além de ter que cogitar três fornecedores e fornecedor tudo certinho, na hora que ele vai me entregar aquele produto, se o parmesão pedir um quilo e a embalagem dele traz 1,100 kg, o almoxarifado não pode exceder e automaticamente eu não posso ministrar o curso com aquele produto ou até que troque. Automaticamente eu vou ter que me adaptar que é o que mais acontece hoje na empresa. A instituição hoje é adaptar, não vejo um setor que não esteja se adaptando. Então se eu entendo rotina adaptativa, se é adaptar as coisas, eu acho que... O que mais a empresa faz hoje é a rotina adaptativa. Ele está adaptando todo o tempo, devido aos nossos processos ser bem complexos, depender de coisas que... Ninguém assina com medo devido às nossas fiscalizações, devido a todo o nosso processo, ninguém assume [...], então sobra para quem vai executar a adaptação. (Entrevista CEI)*

Como consequência do exposto, o fator do *accountability* possui duas perspectivas: uma de restrição para o processo dos funcionários de nível hierárquico mais elevado, e outra como um gatilho para o *affordances* para os cargos de níveis intermediários e mais baixos (perspectiva essa será abordada com maior ênfase no próximo item).

O interessante, nesse processo, é que essa organização paragovernamental vai à contramão do mercado. Nas empresas privadas normalmente ocorre o seguinte, dentro de determinados parâmetros da empresa: quanto maior o cargo, maior a responsabilidade, e, conseqüentemente, maior a autonomia do agente que ocupa esse cargo. Na organização estudada esse fenômeno ocorre de forma inversa, pois quanto maior o cargo, devido à alta regulamentação, a

responsabilidade no processo de prestação de contas da organização e dos seus distintos processos de auditoria, maior é a estabilidade e, conseqüentemente, maior é a restrição da autonomia, o que pode ter efeitos restritivos nas ações na implementação da PE na prática (ver Figura 31).

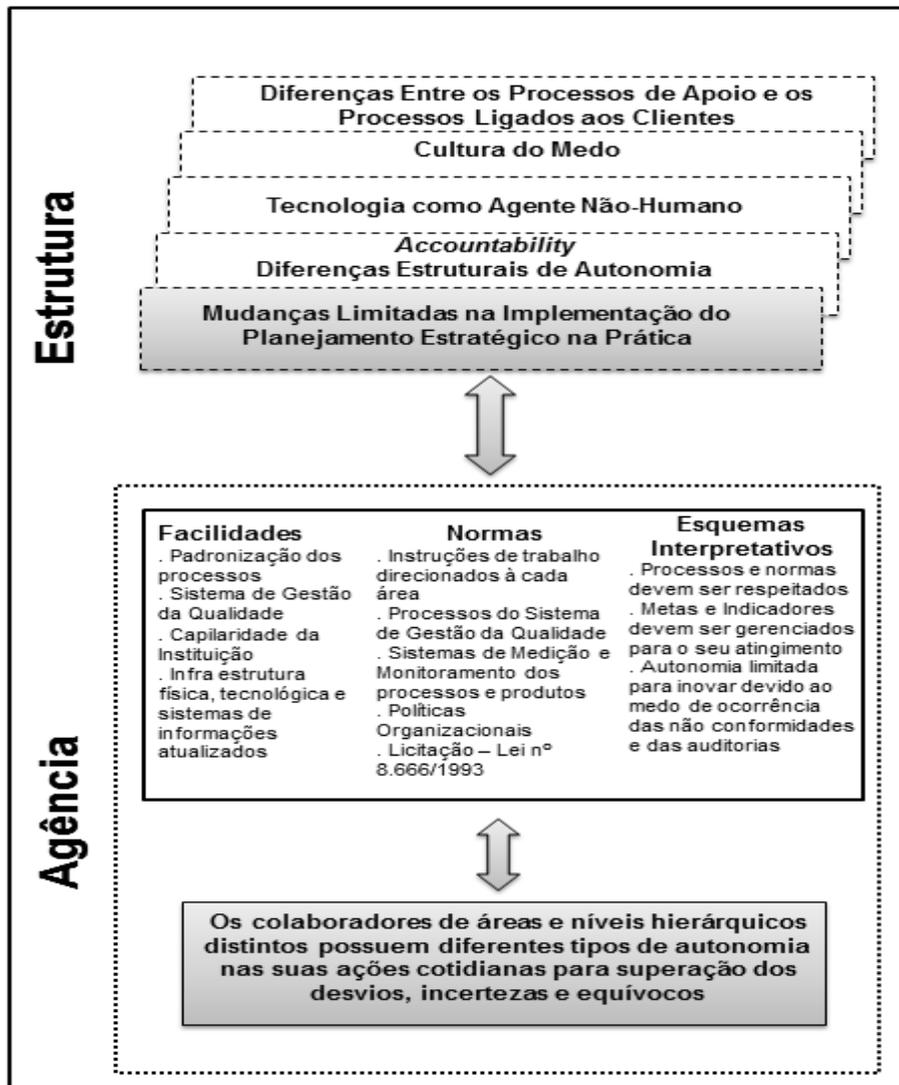


Figura 30 – Mudanças limitadas na rotina de implementação do PE na prática  
Fonte: elaborada pela autora.

Diante do exposto, essa promulgação possui as normas como orientadoras do processo, mas que estão sujeitas às interpretações de cada colaborador (cognitivo) e da sua experiência ligada diretamente à área ou aos processos da empresa, conforme mostra o exemplo abaixo:

*No início do curso, na primeira vez que eu peguei uma turma, nas aulas iniciais, que são de montagem e manutenção, a gente sempre tem umas máquinas lá no laboratório pros alunos mexerem nela e a gente faz teste tal, mas eu criava os problemas nas máquinas pra eles resolverem, mas nunca assim um problema que apareceu e que teria que ser descoberto, então os alunos tiveram a ideia de: A eu posso trazer, eu estou com um computador lá em casa encostado, eu estou com um notebook, ou meu vizinho, meu amigo e etc... Eu posso trazer pra gente resolver, eu falei, perfeito né, a gente vai lidar com algo real, e, ao eles chegarem na Instituição, a Instituição bloqueou eles de entrar com esse equipamento lá dentro, com a justificativa de que se eles entrassem com equipamento, eles poderiam sair com algum equipamento da empresa, e eles não iam ter esse controle. Eu tentei contornar a situação, sei lá, arrumando algum tipo de adesivo, com algum número de protocolo pra eles entrarem com aquele produto depois saírem com o mesmo, ter uma conferência, mas isso não foi pra frente entendeu, foi uma coisa que não teve como ser realizada por causa de regulamentações da Instituição. (Entrevista OCFIC)*

Esse relato demonstra que o ator possui experiência técnica para apresentar alternativas que solucionam os obstáculos originados da prática diária docente, mas não possui, ainda, a experiência com as regulamentações da empresa, o que demanda um tipo específico de aprendizado, o *knowing-in-practice* (GHERARDI, 2000; ORLIKOWSKI, 2002; AZEVEDO, 2013; BISPO, 2013a, 2013b). Dessa forma, percebe-se nos dados da pesquisa de campo que existem relatos significativos expressando a criatividade dos atores que são limitados pelos processos de monitoramento (auditorias) e pela regulamentação da empresa.

Outro aspecto que emergiu dos dados como um fator que restringe as mudanças é o processo de compras, mais especificamente a Lei nº 8.666/1993 de Licitação, que esteve significativamente presente nas práticas sociais devido à falta recorrente de insumos e materiais para o desenvolvimento de determinadas atividades.

*Assim, hoje, [...] nós estamos sofrendo é, como eu já disse, [...] Você ter necessidade do produto e você não ter o produto pra trabalhar. Você não tem o insumo pra você trabalhar. E nós trabalhamos na área de alimentos e bebidas, tem coisas que não existe possibilidade de improvisação. Exemplo, se faltou um café, o quê que eu vou colocar no lugar? Não tem como. Então, assim, a gente, muitas das vezes, a gente vira mágico aí pra tentar fazer com que o cliente não perceba a dificuldade que a gente tá tendo. Por mais seja difícil, as ações, a situação, mas a gente tenta fazer com que ele não perceba. [...] Falta de espaço pra você armazenar quando chega demais uma coisa que você... não estava prevista a sua chegada. E, assim, como nós, hoje, temos a concentração das compras feitas na Sede, é... Existe um desencontro de informações entre a necessidade nossa e o que deve ser comprado na Sede. Então, à vezes, você espera um produto, uma quantidade suficiente pra você trabalhar num determinado período e, às vezes ele é insuficiente e você fica sem o produto e o cliente reclama. (Entrevista CHR)*

O contexto mostra um ponto crítico de estrangulamento dos processos da instituição que estão presentes essencialmente nos processos de apoio de gestão de materiais e serviços que impactam diretamente como um fator de restrição, mas que em determinadas situações podem ser um gatilho para a oportunidade de promulgação de mudanças de comportamento e fonte para o *affordances*, para a quebra de modelos mentais estabelecidos, além de fonte de conhecimento na prática (Gherardi, 2000; Orlikowski, 2002; Azevedo, 2013; Bispo, 2013a, 2013b).

Enfim, apesar das facilidades relacionadas na Figura 31, aqui existe uma significativa influência dos aspectos cognitivos dos agentes para o entendimento do seu contexto (como facilitador ou limitador de mudanças), além do seu grau de experiência, motivação e engajamento afetivo para promulgar mudanças. Mas deve-se levar em consideração as estruturas em que os agentes estão sujeitos, pois as mesmas, relacionadas com outros processos de monitoramento, as auditorias, possuem mais propensão para a restrição de possibilidades para a promulgação de ações advindas da relação entre agente, agência e estrutura em um determinado contexto.

#### **8.2.4. Promulgação de improvisações na rotina de implementação do PE na prática**

Um fator importante para a improvisação é a integração (baixa, satisfatória ou alta) da equipe, que pode impactar na promulgação de mudanças, ainda mais se for aliada ao fator do *Network* de cada colaborador, que corresponde à amplitude da rede de contato de cada indivíduo (interna ou externa da empresa, sendo baixa, média ou alta), para buscar alternativas que venham a auxiliar na prática RO de implementação do PE na organização:

*Nós temos uma unidade em uma cidade X, tínhamos uma unidade em Y e a sede. E aí nós tínhamos uma necessidade de termos peixe, na Semana Santa... O fornecedor não entregou os peixes para nós, e o hotel estava praticamente com 100% de vendas. E aí nós precisávamos de peixes para poder servir no cardápio do buffet. Então nós não tínhamos peixes, [...] e com a necessidade de ter pelo menos um bacalhau, um dourado ou outro peixe... Não é? Para servir para os clientes por causa dos grupos da Semana Santa e tudo mais... Então nós conseguimos através das parcerias que nós temos com as outras unidades, conseguimos com uma unidade que tinha um peixe sobrando, outra tinha outro peixe sobrando. Buscamos esses insumos em outras unidades e trazemos, e fizemos para o cliente. Quer dizer [...], nós não tínhamos esse produto no hotel, mas nós conseguimos, através de parcerias com as outras unidades, trouxemos para o hotel, em cima da hora, mas servimos para o cliente o peixe, porque não tinha o*

*peixe aqui no hotel. Então foi uma experiência difícil, estávamos apertados com relação a isso, e fizemos por onde conseguir esse insumo. Um exemplo que nós tivemos que correr atrás. (Entrevista CH)*

Para complementar esse aspecto, faz-se necessário ressaltar o fator da amplitude da *network* externa, ou seja, da rede de contato externa à empresa, para resolver os pontos de gargalos. Quando os recursos e as possibilidades internas se esgotam ocorrem momentos em que se faz necessário buscar auxílio de um indivíduo da rede de contato externa à empresa do colaborador.

*Então, por exemplo, a Instituição aprovou a ação de um evento beneficente em uma cidade XY na semana retrasada. E não “está provada a operação, é nossa, pode falar com Fulano para poder andar”. E vem no e-mail a autorização do diretor que eu posso fazer para andar. Só que são 300 pessoas, a gente só tem vasilhame, utensílios para 200. Sabe? E assim peço para locar. Vamos pedir para alocar, eu preciso de três fornecedores, mas quando eu falo para ele, “Olha, o evento é para daqui uma semana”. Na semana que vem. “Não, a gente precisa de 15 dias para fazer esse processo”. Então o que me faz a experiência ou os contatos que você tem ao longo desse tempo... então eu acabo tendo mais ajuda externa, fora da empresa, do que dentro, o que aconteceu nesse último evento? A pessoa que estava no evento não conseguia, é um evento beneficente e quando a Instituição fala que não vai ajudar, por mais que ele não vá comprar insumo, quem comprou foi o organizador, pois é um grande calcanhar de Aquiles o processo de compra na minha Instituição. É muito difícil, pois a Instituição não tem essa estrutura toda que ele acha que tem. E quando o diretor aprova, ele acha que tem. E as pessoas que tem que falar para ele que não tem, não falam. [...] Olha que coisa. Porque o cara, “Não, tranquilo. Pega lá e está tudo resolvido”. E quando você fala que não tem 300 copos para fazer um evento, uma empresa desse tamanho não tem 300 copos para fazer um evento. “Ah, eu pego na unidade tal”, então você já começa a articular com seus contatos internos, que tem. Então eu vou fazer a solicitação, então vai lá e pega na Unidade tal. Isso ainda dá. E quando dentro da sua casa não tem? O que faz? É buscar fora. (Entrevista CEI)*

A rede de contato acaba sendo, dessa forma, uma fonte de conhecimento tácito, de poder, um recurso vital do agente diante das limitações internas da empresa, ou seja, é como um ponto-chave para encontrar alternativas e soluções dos problemas para a superação de dificuldades. Mas é importante que esse processo ocorra de forma ágil e transparente, tenha uma rede de sistemas de informações integrados que venha a auxiliar na disseminação da informação dos artefatos silenciosos que a empresa possui, para gerenciar esse processo, conforme exposto no exemplo acima. Dessa forma, essas estratégias de ação são um componente importante que não pode faltar, pois pode auxiliar a potencializar as alternativas para enfrentar o rigor da regulamentação interna e dos processos, possibilitando uma dinâmica mais fluida para a resolução de problemas.

*Eu fiz os meus contatos. Eu tenho [...] cada um tem a sua rede de contatos, então a minha rede de contato é um pouco... é assim, tem gente que até gosta, sabe, que fica de olho na minha rede de contato... Eu acho que eu até estou na Instituição ainda por causa da minha rede de contato. Aí, eu acho que eles utilizam bem. E também eu sou de fácil acesso, assim, eu tenho facilidades de ir a uma empresa, de conversar. Ontem teve o pessoal do SINDICOMÉRCIO. Eu fui, fiz uma palavra, comecei falando aos empresários da nossa disponibilidade aqui do espaço e tal. Então, eu tenho essa abertura, eu tenho esse jogo de cintura, que eu chego: "Ah, estão falando que tem vaga em tal lugar.", eu vou e busco. Eu busco a informação, entendeu? Eu vou atrás da informação. Então, eu me viro, eu não fico só esperando também. (Entrevista ADRC)*

Essas ações também ocorreram nas unidades pedagógicas, mas existem exemplos desse fator também na interação entre a unidade pedagógica e a empresa pedagógica, com uma proporção bem menor:

*[...] tem um gerente novo no hotel, aí para poder pedir para vir recolher o material de um evento que teve, vamos supor, de ontem, tem que ligar para a diretora, para a diretora ligar para o gerente, para o gerente liberar alguém ou então algum carro. Eu acho que essas burocracias, eu acho que não deveria ter. Mas como está havendo assim "faça, cumpra-se", eu estou fazendo direitinho, cumprindo, mesmo. Então, não tem carro? Não tem carro. Porque eu já fiz muita coisa eu pagando, eu pego táxi, eu vou e resolvo. Tem alguma coisa para fazer, eu vou... Não que eu esteja pagando para a instituição, não é isso, não, mas assim: "Ah, eu preciso de um carro para me levar lá...", "Ah, agora eu não tenho carro.", "Mas eu preciso ir agora.", então eu vou por conta própria, eu tenho essa iniciativa. (Entrevista ADRC)*

Apesar de o relato acima demonstrar a autonomia do agente em resolver determinada situação, existem certas ações advindas da criatividade dos agentes que envolvem o engajamento de recursos dos agentes para a solução de pontos de estrangulamento no processo devido aos procedimentos internos da empresa. No caso acima citado, era necessária a autorização do gestor. Dessa forma, certas atividades precisam do conhecimento e o aval de instâncias superiores.

*É, podemos dar um exemplo simples, já que a gente tá falando sobre a parte de inventário. Se eu chego pra trabalhar, eu tenho datas próximas de vencimento de algum produto. Então, é onde a gente tem que tá tentando fazer uma promoção ou até mesmo, muita das vezes, a gente pega o próprio veículo para está trocando mercadoria, para não vencer dentro do hotel. Então, essa já é uma rotina que a gente tinha que comercializar, porém você ao chegar, você tem que fazer uma redistribuição de... Pedir favores a quem utiliza mais, pra fazer umas trocas de bebida, que a gente sempre fez também, com autorizações dos gestores. (Entrevista MAI)*

Os relatos demonstram que existe uma abertura para a diversidade de práxis dos atores na organização, ou seja, certa autonomia para atender a necessidade frente às mudanças do contexto, sejam elas mudanças internas ou externas, desde que essa autonomia não entre em choque com as diretrizes da empresa. A estratégia recorrente é a utilização de recursos dos agentes para atender as limitações dos processos, e não há uma regra presente nos regulamentos da organização que a proíba.

Complementando o fator do engajamento de recursos dos agentes envolvidos no processo, essa abordagem visa atender a cultura do “Seja Feito”, “Seja Criativo”, conforme apresentado no exemplo abaixo.

*O meu superior, na época, [...] eu passava para ele algumas situações, mas é aquele negócio, estávamos no mesmo barco e era assim: “[...] se vira, resolve, você está aí para resolver, você é pago para isso”. Então eu tinha que resolver. Então são conflitos, são rotinas que a gente é obrigado a passar, e vamos dizer assim, mas você tem que achar solução. Hotelaria a gente costuma falar muito que você não tem chance de falar para o cliente ou para alguém que você não tem nada com isso, então se você está nesse barco, você tem que achar a solução. E a solução, se for necessário você botar a mão no seu bolso, tirar o dinheiro e pagar, você tem que fazer. (Entrevista CH)*

O colaborador ainda apresenta um exemplo para mostrar uma ação de engajamento de recursos:

*Nós tivemos uma compra, por exemplo, de arroz, essa compra de arroz nós achamos que seria suficiente para determinado período, e aí, em um belo de um dia, pela manhã, nós estávamos recebendo um grupo de turismo e faltou arroz. Não tínhamos arroz para poder servir ao grupo. E aí o chefe de cozinha chegou até a minha sala e me questionou, falou: “CH, nós não temos arroz para servir ao grupo que está para chegar daqui a pouco”. E eu, também... Aí que tem a questão da empresa. A empresa é muito correta com relação àquilo que ele faz, eu não tenho a liberdade de ir ao caixa, tirar do caixa determinado exemplo, 20 reais do caixa, comprar o arroz e pegar uma nota fiscal justificando, porque esse é um procedimento que deveria ter sido feito com antecedência. Então a Instituição fala o seguinte: “Você precisa do arroz? Qual é a sua previsão de arroz?”. Então você que tem que ter um planejamento de fazer uma compra de acordo com o que você necessita. Você não pode simplesmente sair comprando as coisas porque acabou. Então, mediante a situação da empresa, que é correto com relação a isso, não questiono a empresa no sentido de ser burocrática, mas no sentido de ser correto. Então [...]. Eu tive que comprar do meu bolso dois pacotes de arroz, 10 quilos de arroz e servir no almoço para os hóspedes. E detalhe importante, eu não revejo esse dinheiro. É uma doação que eu tenho que fazer, mas não por culpa da empresa, mas culpa, de repente, de quem comprou e comprou mal, falta de planejamento de quem comprou mal. Mas eu, como gestor, eu não posso deixar o grupo faltando arroz, então eu tiro dinheiro do meu bolso e faço a compra. E foi de arroz, foi água mineral, foi óleo, foi detergente... Vários produtos que eu tive que comprar do meu bolso, sem rever esse dinheiro, porque era necessário no momento. (Entrevista CH)*

Outro fator importante que emergiu dos dados da pesquisa empírica foi o engajamento afetivo, que se refere no estudo aos laços afetivos que conecta o funcionário à empresa. Esse fator corresponde ao grau de engajamento afetivo do indivíduo com a organização, que pode ser baixo, médio e alto. Dessa forma, quanto maior o grau de engajamento afetivo, maior é o comprometimento para a superação dos pontos de limitação dos processos da empresa na prática:

*Assim, eu estou, praticamente, saindo da empresa, mas o que mais ajuda pras pessoas do Hotel, eu estou falando do Hotel porque eu sou mais ligado ao Hotel hoje. É, assim, o carinho, é o amor, é a dedicação que os colaboradores têm com a empresa. Eles procuram, assim, é... Ter o maior número de... é... Como que eu posso explicar... O maior número de ações. De comprometimento, ele vai marcar ponto, volta pra trabalhar. Assim, ele faz inúmeras coisas pra fazer com que a gente continue com esse foco do cliente. Então, a gente vê muito o cliente como a razão nossa. Então, assim, a dedicação, esse comprometimento, o amor, que a gente tem com o trabalho que é feito, isso supera qualquer dificuldade que a gente tenha. E, assim, eu vejo que isso vem acontecendo durante muito tempo dentro da instituição, dentro do Hotel... (Entrevista CHR)*

Existe uma relação tênue entre o tempo de casa, de experiência na empresa, com o engajamento afetivo. Por isso, percebe-se nos funcionários mais antigos a concentração desse fator, pois boa parte dos funcionários mais antigos da empresa (acima de 15 anos de casa) são ex-alunos da instituição e, inclusive, encaminhados para o primeiro emprego por ela. Eles foram forjados na cultura de “não deixar agarrar a qualquer custo. Não deixar agarrar de jeito nenhum” (Entrevista CEI). Pode-se ver um exemplo desse mote, a seguir:

*Facilita a vontade de ver a coisa pronta, a garra que a gente tem de querer resolver, dos problemas “vamos lá resolver isso aqui” ou tentar resolver pelo menos, pelo menos falar “eu fiz a minha parte, se não consegue”, porque você está de cabeça tranquila “mas a minha parte eu fiz”, um exemplo hoje aconteceu, o gerador, de vez em quando eu dou uma ligada nele, [...] para recarregar a bateria, para ver se está tudo funcionando, tudo direitinho e tenho sete dias que ele não é ligado, pode ficar até um mês sem problemas nenhum que a gente tem todo o sistema automatizado que faz a recarga da bateria. E quando eu fui ligar ele hoje na parte da manhã, só no manual para ver o funcionamento tudo direitinho, não funcionou, aí eu fiz as verificações que tem que ser feita porque não funciona e cheguei com o manual do fornecedor e cheguei no ponto de que a pressão do óleo na bomba injetora estava suficiente. Então assim, poderia muito bem falar assim “não, eu não mexo com isso, não é a minha área, vou chamar um especialista, um grupo de geradores para fazer esse tipo de serviço”. Eu garanto que ia gastar no mínimo quinze dias para resolver isso aí, no mínimo, mas não tem o que a gente tem, a garra que a gente tem, peguei o manual, fui lendo de manhã, fui olhando, olhando, cheguei a esse ponto de verificar a pressão da bomba injetora, segui os procedimentos que teria que ser tomados, tirei o ar que estava na bomba através de posicionamento manual e fiz todo o processo correto e dei partida no gerador, o gerador funcionou, isso para mim foi uma enorme satisfação que eu tive de trabalhar em uma empresa dessa e resolver esse problema. (Entrevista CHM)*

Percebe-se que essa realidade, então, está mais presente nos funcionários que possuem uma trajetória mais longa com a empresa, “eles agarram melhor a causa”, mas nos novos funcionários, a cultura é diferente, “a gente vê que os meninos que estão chegando, os novatos, esses não, eles não têm a mesma motivação dos antigos” (Entrevista CHR). Esse aspecto pode ser visto, juntamente com os demais mencionados, na Figura 31.

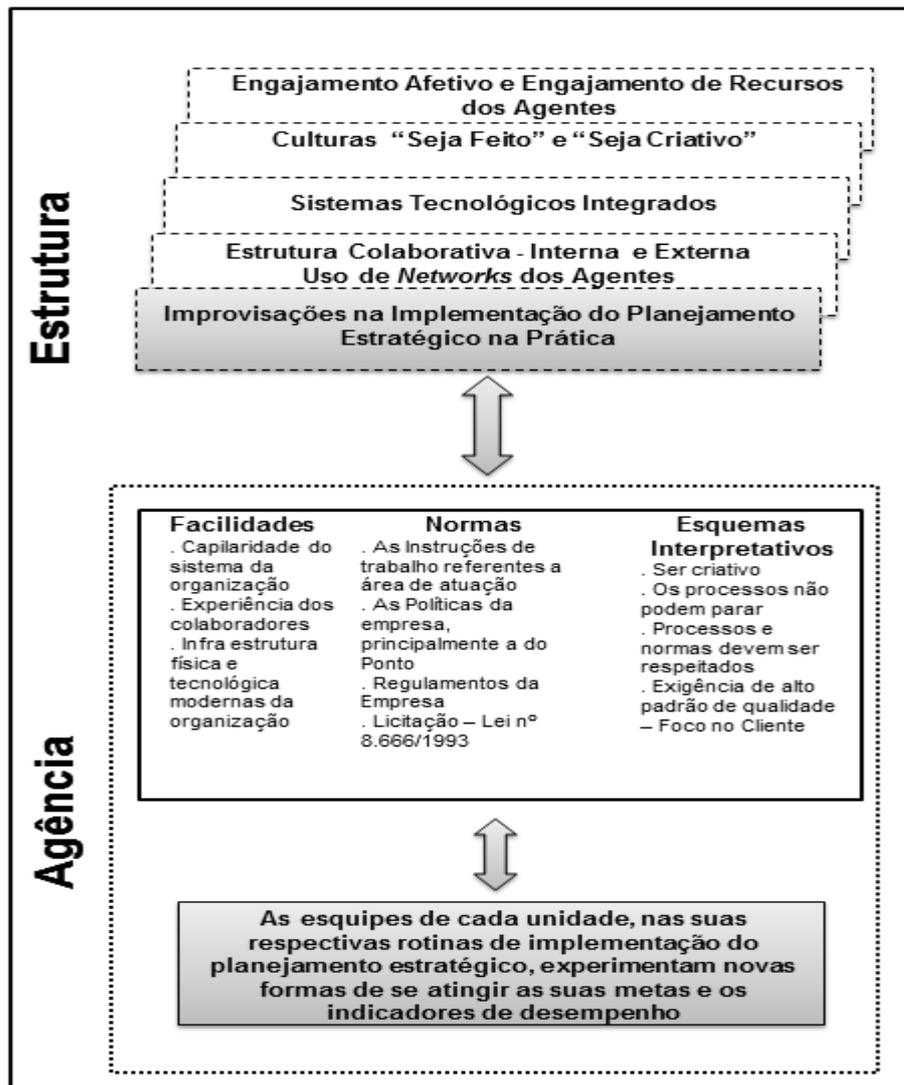


Figura 31 – Improvisações na rotina de implementação do PE na prática  
Fonte: elaborada pela autora).

Como apresentado no último relato, é nas ações cotidianas que acontece o aprender na prática, pois o erro e o desvio, quando são detectados, abrem oportunidade para novos entendimentos do processo. Desse modo, além das facilidades que existem no processo de improvisação, deve-se levar em consideração outros fatores, como a motivação dos agentes, os diversos processos de troca de informações e aprendizagem a partir dos compartilhamentos advindos das práticas dos atores, possibilitando as transferências de ativos tácitos, entre outras questões. Vale lembrar que, mesmo na improvisação, não se perde o foco em manter a cultura de “respeitar as normas”.

#### **8.2.5.**

#### **Resumo dos elementos que emergiram do campo empírico na aplicação do modelo de análise das promulgações advindas da rotina de implementação do PE**

Nessa seção serão feitas considerações sobre o modelo, para uma visão geral do contexto das práticas sócias da rotina analisada. A identificação dos tipos de estruturas na execução das rotinas que envolvem a implementação do PE auxilia no entendimento de como e por que as pessoas são suscetíveis a mudar as suas ações (intencionais e não intencionais) em diferentes condições. Dessa forma, os tipos de elementos intervenientes identificados na pesquisa empírica, na execução da rotina estudada, não se exaurem aqui, pois os agentes podem implementar novas distintas ações nas suas práticas diante de novas entradas no processo.

Conforme apresentado por Orlikowski (2002), a lente da prática implica que as pessoas sejam propensas, conhecedoras, adaptáveis e agentes inventivos na dinâmica de execução das suas rotinas. Quando uma ação não é mais aplicável ao seu contexto, os seus agentes podem ajustá-la ou descartá-la, num processo recursivo de criação ou recriação para atender às necessidades do seu contexto. Assim, nessa perspectiva, é necessário reconhecer a capacidade dos agentes de escolher, mas em um ambiente altamente regulamentado e com processos densos de monitoramento (auditorias), apesar do ato de escolher ser um conjunto de possibilidades aberto e flexível (ORLIKOWSKI, 2000; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013). Entretanto, alguns caminhos são mais propensos e induzidos,

devido às restrições advindas dos entendimentos compartilhados que foram mediados coletivamente, de “respeito à regulamentação”.

Apresenta-se, a seguir, uma visão geral dos elementos intervenientes que emergiram do campo com a aplicação do Modelo de Análise das Promulgações advindas da Rotina de Implementação do PE, baseado nos preceitos do *agencement* (GHERARDI, 2016), para analisar os seus impactos no Modelo do Sistema Gerativo à luz do Interacionismo Simbólico de Dionysiou & Tsoukas (2013). Assim, apresenta-se um mapeamento desses elementos, apresentando as suas significações e conexões, além das suas respectivas alocações nos grupos em que cada uma delas possui maior influência, sendo que foi dividido em duas grandes dimensões: a dimensão da agência e a dimensão da estrutura. Esse processo colabora para o entendimento das interconexões presentes na prática estudada, e com isso, desvela a sua textura (GHERARDI, 2012) e a interação entre os elementos das distintas estruturas que o constituem (GHERARDI, 2016). Ou seja, apresentar de forma macro o seu contexto para o entendimento da prática como uma ação coletiva, que envolve a relação entre agente, agência, estrutura, elemento não humano e ação.

Quadro 26 – Elementos intervenientes da dimensão da agência que emergiram do Modelo de Análise das Promulgações advindas da Rotina de Implementação do PE

Dimensão	Descrição da Dimensão	Fatores Intervenientes	Descrição dos Fatores
Agência	Representa a capacidade inerente aos seres humanos para poder "escolher fazer o contrário"	Experiência	Refere-se ao tempo de experiência dos atores na empresa e com a alta regulamentação, podendo variar entre pouca, média e muita
		Cognitivo	Diz respeito ao grau de conhecimento e estruturas cognitivas, podendo ser baixa, satisfatória e alta
		Motivação	Refere-se ao grau de motivação dos indivíduos que pode ser baixo, satisfatório e elevado
		Engajamento Afetivo	Refere-se ao grau de engajamento afetivo do indivíduo com a organização, que pode ser baixo, médio e alto
		Engajamento de Recursos Pessoais	Refere-se ao grau de engajamento de recursos pessoais do indivíduo com a organização, que pode ser baixo, médio e alto
		Amplitude da <i>Network</i>	Corresponde a amplitude da <i>network</i> do indivíduo que pode ser baixa, média e alta

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 27 – Elementos intervenientes da dimensão da estrutura que emergiram do Modelo de Análise das Promulgações advindas da Rotina de Implementação do PE

Dimensão	Descrição da Dimensão	Categorias	Descrição da Categoria	Fatores Intervenientes	Descrição dos Fatores intervenientes
Estruturas	Corresponde a relação entre o material, a ação e psicológico, que representa, respectivamente, artefato, performativo e o ostensivo, que possui três aspectos vitais a significação, legitimação e dominação.	Estrutura Institucional	Remetem-se as regras como fonte para ações	Regulamentação	Abordam todas as normas, procedimentos, políticas, instruções de trabalho, regimentos, portarias, manuais, planos de trabalho, resoluções, que norteiam cada atividade na organização, que pode ser baixa, média e alta
		Cultura	Refere-se ao impacto das regras de interações sociais nas ações dos atores	Cultura Colaborativa	Refere-se ao impacto da regra de produção compartilhada das interações sociais nas ações dos atores
				Cultura das Auditorias	Diz respeito do impacto da regra “do processo de auditorias” das interações sociais nas ações dos atores
				Cultura do Medo	Corresponde ao impacto da regra do “medo de não conformidade nos processos” das interações sociais nas ações dos atores
				Cultura do “Seja Feito” ou “Seja Criativo”	Aborda o impacto da regra “Seja Feito” ou “Seja Criativo” das interações sociais nas ações dos atores
		Tecnologia	Diz respeito as propriedades físicas dos artefatos tecnológicos que afetam as ações dos	Tecnologia como Artefato	Diz respeito às propriedades físicas da tecnologia
				Tecnologia Como Elemento Não-Humano	Refere-se a tecnologia com a capacidade de poder limitar o comportamento/ação

Dimensão	Descrição da Dimensão	Categorias	Descrição da Categoria	Fatores Intervenientes	Descrição dos Fatores intervenientes
			usuários		humana
		Coordenação	Aborda os diferentes tipos de interdependência existente nas ações	Integração da Equipe	Remete ao grau de integração da equipe podendo ser baixo, satisfatório e elevado
				Estilo de Gestão	Corresponde a dois estilos de gestão podendo ser conservadora ou renovadora
				<i>Accountability</i>	Diz respeito ao grau de responsabilidade de cada cargo na prestação de conta, que varia de acordo com o nível Hierárquico (estratégico, tático e operacional)
		Processos	Corresponde aos “Ciclos” ou duplas interações usando um conjunto de regras de montagem	Tipo de Área Funcional	Refere-se a natureza da área funcional de atuação, podendo ser área fim ou área meio

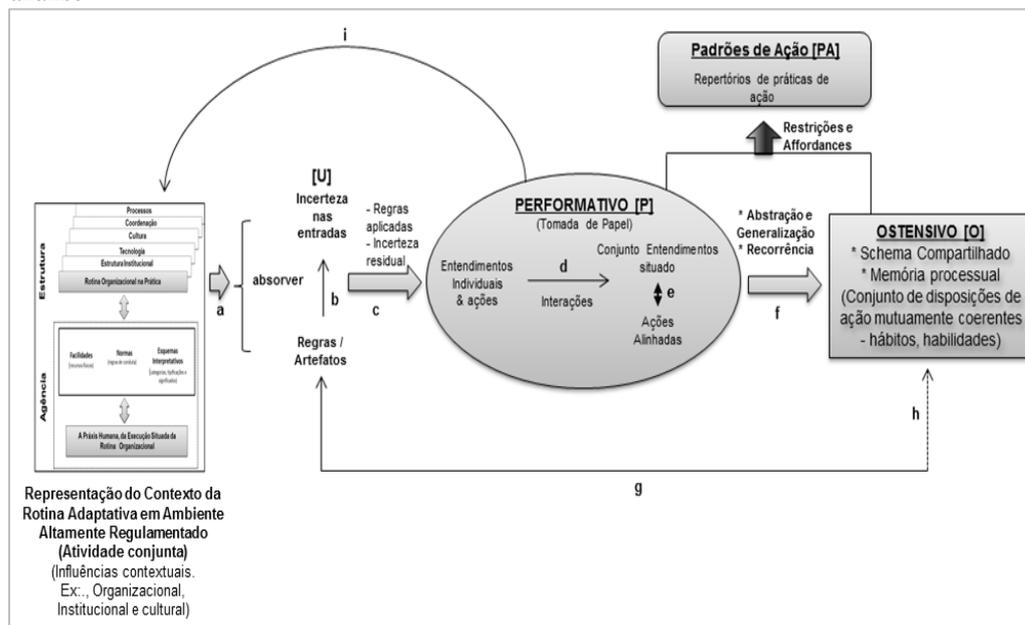
Fonte: elaborado pela autora.

### 8.3.

#### O modelo do sistema generativo à luz do modelo de Dionysiou & Tsoukas (2013) para implementação do PE na prática

No presente tópico é analisado o contexto da prática social da rotina de implementação do planejamento estratégico (PE) no modelo do interacionismo simbólico, baseando-se na adaptação de Dionysiou & Tsoukas (2013), conforme o modelo abaixo, para um ambiente altamente regulamentado. A primeira etapa do modelo foi realizada no item anterior, e será no seu devido momento aplicada ao presente modelo.

Figura 32 – Ilustração do modelo do quadro teórico proposto pela pesquisa que fundamentou a análise



Fonte: elaborada pela autora, adaptada de Orlikowski, 2000; Dionysiou & Tsoukas, 2013.

Para dar início às análises se faz necessário apresentar os pressupostos norteadores do modelo: **(i)** foi assumido um caso organizacional em um ambiente altamente regulamentado: a organização possui inúmeras regras ou artefatos com grande influência sobre a interação social dos seus participantes; **(ii)** foi utilizado para análise um subgrupo de participantes, pertencentes à sub-rotina (atividades) de vendas da macrorrotina que atravessa níveis, funções e unidades na organização (rotina de implementação do PE), e seus participantes interagiram presencialmente, sendo que os mesmos possuem um forte histórico de interação entre si; **(iii)** os participantes da atividade conjunta estão trabalhando para um objetivo comum através da coordenação de suas linhas de ação individual e coletiva.

Seguem as análises do campo aplicadas ao modelo proposto para a análise.

### 8.3.1.

#### **Análise da rotina de vendas à luz do modelo generativo do interacionismo simbólico**

Esta seção tem a finalidade de aplicar o modelo proposto para explicar as influências inerentes de um ambiente altamente regulamentado para analisar como os padrões de ação são (re)criados. Dessa forma, aplica-se o estudo empírico da rotina de vendas de produtos e serviços educacionais em uma unidade pedagógica, sendo que esse processo se inicia com o estímulo do mercado por meio de um processo de divulgação. Os responsáveis diretos por essas ações são a equipe técnica (Consultores de Negócio, Diretor da Escola, Gerencia Regional), a Central de Matrícula (CIM), o *Call Center*, o Setor de Marketing, e termina com a confirmação do produto pelo diretor da unidade. Assim, as principais atividades do processo são: divulgação dos produtos e serviços (equipe técnica, CIM, *Call Center*); captação das demandas de mercado (equipe técnica, CIM, *Call Center*); ver disponibilidade do produto no portfólio da instituição, ou, caso seja necessário, solicitar desenvolvimento de proposto ou do produto (equipe técnica, *Call Center*); programar cursos e atividade (equipe técnica); negociação da venda (equipe técnica); efetivação da venda (equipe técnica).

Dessa forma, o diretor da escola planeja a sua cartela de produtos a serem ofertados no mercado, para iniciar o processo de prospecção dos clientes. O processo ocorre de forma coletiva, em que pessoas com conhecimento do mercado e dos clientes participam mais ativamente do processo. Para detalhar como ocorre o processo de estruturação e captação de dados para o desenho dessa rotina de forma mais ampla (**Seta a**), envolvendo os processos de apoio, a entrevistada elucida como acontece em suas unidades:

*No planejamento estratégico, a gente envolve basicamente toda a equipe, primeiro a equipe de vendas e supervisão pedagógica, porque quem vende entende mais do produto, ou do cliente, a supervisão entende um pouco mais sobre material e recurso humano, se eu posso executar o curso, talvez eu não tenha o material e que eu não tenho professor, então a gente coloca, e a secretaria ela é envolvida na parte que vai gerar, que aumenta esses custos no sistema, então no primeiro momento a gente envolve basicamente equipe de vendas, supervisão e secretaria. No segundo momento, aí quando a gente define qual é a meta, a gente envolve a unidade como um todo, geralmente eu faço uma reunião, informo todo mundo, depois a gente também alimenta os e-mails e a intenção pra 2017 é aumentar também os recursos internos de comunicação. Então dentre colocar o valor da*

*meta, colocar o valor de alunos que a gente tem que chegar, que é o valor trimestral, a gente tem um pouquinho mais de noção de onde tá caminhando, quer dizer, não o falando da minha pessoa, mas todo mundo começa ter acesso do planejado, no financeiro, quem fica mais imerso sou eu, o assistente financeiro e a equipe comercial também, porque envolve um pouquinho deles, mas mais a equipe financeira e eu, e eu vou poder falar quais são as despesa, também a gente vai fazer uma meta daquilo que a gente gastou anteriormente. Esse ano, também pensando em 2017, eu abri o número de despesas para toda a unidade pra que todo mundo saiba o quanto a gente vai gastar ou como a gente vai gastar e o limite máximo que a gente pode gastar. (Entrevista DE)*

O planejamento das ações da unidade permite nortear as atividades de vendas, pois se sabe os cursos e produtos que serão ofertados num determinado período, o que pode facilitar o gerenciamento desse processo. Com isso, é necessária a interação de um grupo responsável para consolidar o portfólio de produtos e serviços a serem ofertados ao mercado (**regras iniciais do processo**) para que a atividade seja executada em conjunto com todas as áreas envolvidas nesse processo. Ao consolidar essas regras iniciais, apresenta-se uma análise do contexto interno da unidade e da organização, bem como do seu mercado, para o mapeamento das principais incertezas percebidas nesse processo (**incertezas iniciais**). Assim, começa-se o processo de mitigar as incertezas na prática diária de execução desse planejamento. Vale ressaltar que, no contexto analisado, o portfólio dos produtos é constituído a partir das regulamentações existentes, e os cursos são escolhidos dentro do portfólio de produtos e serviços pré-existentes da organização. As incertezas percebidas são analisadas comparativamente com os padrões fornecidos pela regulamentação da empresa, que serve de orientação para o comportamento desejado dos funcionários no desempenho de suas atividades.

Dentro da terminologia do modelo no contexto de um ambiente altamente regulamentado, é necessário apresentar as diretrizes gerais e a regulamentação (vide Quadros 20 e 21), ou seja, as “**regras pré-existentes**” que envolvem o processo (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013). Dessa forma, existem diversas ITs (Instruções de Trabalho) que são referência para o processo, diferentes registros que são gerados nos sistemas da empresa, além de indicadores de desempenho do processo (plano de medição de vendas e plano de monitoramento de vendas), que são acompanhados pelas auditorias. Além dessas regras, existem esquemas interpretativos (**O - ostensivo**), individuais e coletivos, consolidados na equipe, que também fornecem orientações para o desempenho das atividades, que são: processos e normas devem ser respeitados, prazos e metas devem ser cumpridos;

trabalho em equipe de forma colaborativa para auxiliar no alcance das metas (Dados oriundos do Modelo de Análise das Promulgações, advindos da pesquisa empírica).

Todos esses aspectos apresentados se referem às diversas orientações que são fornecidas para o desempenho dos funcionários nas suas respectivas atividades, que podem auxiliar nos processos de filtros da realidade para mitigar as incertezas, e, com isso, gerar uma base de ação comum.

Devido às mudanças estabelecidas no cenário nacional, o cancelamento do Governo de diversos projetos que tinha em parceria com essa organização, acarretou, conseqüentemente, várias mudanças no cenário e nas estruturas da unidade (**Seta a - Entradas de Incertezas [U]**).

*Tivemos que realinhar tudo. [...]. As unidades de apoio, conhecidas como unidades móveis, essas foram extintas, tanto é que hoje em dia não se fala mais em Unidades Móveis, fala-se em Unidades Remotas. Porque, o princípio é o seguinte, criamos unidades para atender aos projetos, porém os projetos acabam, e sem outros para serem colocados no lugar, as unidades acabam. Procuramos agir com a finalidade de buscar soluções, ajudando a direção, a equipe da empresa, buscando soluções viáveis que substitua o que foi perdido, assim, buscam-se novos cursos e novos caminhos. Busca-se a adaptação ao novo, as mudanças. (Entrevista SE)*

Para melhorar o desempenho da unidade no mercado, foi necessário ampliar o processo de divulgação da empresa. Buscou-se a inclusão de todos os funcionários, em especial dos orientadores de curso, no processo de estimular o mercado para os produtos e serviços ofertados pela organização. Essa mudança do cenário macroeconômico e, conseqüentemente, no contexto local da unidade, funcionou como um gatilho para as mudanças e ajustes internos da empresa, que foi realizada a partir da reflexão coletiva para gerar alternativas, com a finalidade de buscar a sustentabilidade da empresa (ciclos de interação a partir da tomada de papéis).

*Desde junho, começou a mobilizar os professores e orientadores. Como nós não conseguimos fechar alguns cursos e abrir os cursos técnicos, então entrou num consenso que os orientadores e professores também deveriam ajudar a divulgar os cursos que é o mais correto. Eles entendem do curso, tem como dar um detalhamento do que vai ser estudado. Então desde junho que eles estão fazendo essa mobilização também. (Entrevista ADS1)*

Para a execução dessas ações (**aplicação das regras nas ações sobre as incertezas – Seta b**) foram necessários diversos treinamentos e reuniões com os funcionários para conscientização e estabelecimentos de diretrizes de atuação. Aqui na presente pesquisa, treinamentos e reuniões foram analisados como diversos ciclos de interações (WEICK, 1979), a partir do modelo de “tomada de papéis” de Mead (1934), para o realinhamento dos entendimentos das articulações e estabelecimento de esquemas entre os funcionários envolvidos no processo (WEICK, 1979; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013). O exemplo abaixo apresenta o resultado dessa etapa de negociação do processo de distribuição de atividades entre os orientadores para análise pela ótica de “tomada de papéis”.

*O último que teve foi, mais ou menos, no meio desse ano, assim, todos os dias eu estava presente em todas as divulgações [...]. Alguns professores não ficaram a vontade de ir, e na última reunião que teve pra definir quem iria nas escolas e tudo, houve um comentário de um professor falando que eu peguei todas as divulgações, mas na verdade eu fui escalado porque eu disse que eu estava disponível. Então, dessa vez, eu esperei todo mundo definir [...] quem ia e não ia, e, nos buracos eu fui entrando. (Entrevista OCFIC)*

Aplicando o conceito de ciclos de interações com a tomada de papéis no exemplo acima, pode-se perceber que o funcionário, no intuito de contribuir para o andamento do processo e motivado em auxiliar no mesmo, se candidatou e apresentou sua disponibilidade. Entretanto, na interação com o seu grupo social, percebeu impressões negativas de outros componentes do grupo, que o fez rever o seu entendimento sobre a sua postura e acarretou uma revisão do seu comportamento a partir dos outros ciclos de interações desse processo (reuniões de distribuição de locais para promoção dos cursos).

Dessa forma, os ciclos de interação podem proporcionar novos entendimentos sobre o comportamento do indivíduo na interação do seu grupo, e com isso, promover mudanças. Esse processo pode ocorrer de diversas formas: entre os próprios funcionários da equipe, entre a equipe com outros funcionários da área meio da unidade para dar suporte à negociação do processo (setor de pessoal, setor financeiro, dentre outros), além de ciclos de interação entre a unidade e instancias superiores. Nesses ciclos de interação os participantes trocam entendimentos, percepções e ideias que geram novas abstrações para o indivíduo, e, num ciclo recorrente, podem emergir novas abstrações coletivas. É na interação com o outro que as “regras” podem emergir (**Seta g**) e podem, conseqüentemente, afetar as performances dos indivíduos (**Seta c**).

Nesse sentido, uma incerteza pode emergir diante de uma necessidade e não haver regras que possam direcionar o seu entendimento, e, conseqüentemente, não haver diretrizes adequadas para o estabelecimento de diretrizes. Foi o que ocorreu antes do estabelecimento de outros funcionários, além daqueles responsáveis pelo respectivo processo de prospecção de clientes, a fazê-lo, pois essa ação iria exigir alguns investimentos por parte da organização. Dessa forma, para exemplificar, não havia regulamentação da empresa que fundamentasse ou respaldasse a gestão da unidade a autorizar o orientador de curso a exercer a ação de promover a unidade em outras escolas na região de atuação da unidade. Dúvidas e incertezas emergiram desse processo: como seria a gestão do processo? Os orientadores de curso seriam pagos ou não? O seu deslocamento, como seria feito? **(Mais Incertezas)**. Esses questionamentos precisavam ser equalizados, pois os processos da organização são todos integrados, assim, uma ação num setor causa conseqüências em outros, como pode ser apresentado a seguir:

*Olha, existe a política... Nós trabalhamos, lá, tudo através de política. Nós temos a política de benefícios, nós temos a política de apuração de ponto, que é a de horas, tem a política de recebimento de atestados. Então tudo dentro dessa política que a gente pega. [...] Se você não fizer dentro da política, a auditoria vai chegar, vai pegar e vai [...] falar para você que você está errado, que você não está dentro da nossa política de frequência de trabalho. [...] Então tudo isso você tem que olhar. Isso tudo está dentro da norma das nossas políticas. (Entrevista ASSRH)*

Dessa forma, foi necessário levar para a sede o problema e sua ação para solução. Com isso, ocorreram novos ciclos de interações de papéis para solicitar autorização para o procedimento, uma vez que gestor da unidade não possuía autorização para provar tal procedimento (vide Quadro 18). Então, a partir de diversos ciclos de interação (reuniões), a sede da organização autorizou as ações propostas, ou seja, os orientadores de curso seriam pagos e os mesmos poderiam realizar a ação de divulgar a unidade.

Outro aspecto relevante foi a liberação da autorização dos funcionários de poder divulgar nas suas redes sociais, utilizando sua *network*, ou seja, utilizar os contatos pessoais dos colaboradores para colocar *flyers online* institucionais dos cursos (**processos de mediação coletiva organizacional**), potencializando, assim, a visibilidade dos cursos. Esses processos na organização levam um tempo significativo, pois são necessários diversos ciclos de interação em diversos níveis da empresa em distintos setores, para o realinhamento do seu entendimento e, assim, ser incorporado no esquema interpretativo da empresa estadualmente, e,

consequentemente, ajustes nos seus artefatos falantes (**Seta h**) para a incorporação desses novos procedimentos (**Seta g**). Mas, ainda assim, as ações mediadas, quando aprovadas, contribuem para diminuir as incertezas não somente da unidade.

Outros aspectos do contexto da unidade que colaboraram com o processo foram: a abertura da organização para aprovar as mudanças, a integração da equipe; o material promocional padronizado e de qualidade superior; o conhecimento técnico dos especialistas para promover os cursos; a estrutura física e laboratórios modernos da empresa como atrativos para o cliente (Dados oriundos do Modelo de Análise das Promulgações advindos da pesquisa empírica).

Com isso, no decorrer do processo de promoção dos cursos na prática (**aspecto performativo [P]**) incertezas e problemas vão emergindo e necessitam de novos entendimentos por parte de quem o está executando em sua mediação coletiva. Segue outro exemplo que leva em consideração os papéis dos colegas em relação a uma atividade conjunta (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013). Foram detectados pelos funcionários pontos de estrangulamentos na ação conjunta entre a prospecção do curso e o processo de matrícula, já que existe uma regulamentação na empresa de que não se pode divulgar um curso que não está disponível para matrícula no sistema acadêmico.

*Agora recente, porque nós conseguimos fazer um curso que estava sendo muito procurado que a gente já tinha feito uma demanda, nós conseguimos a liberamos e vai começar em fevereiro e foi feita a liberação das matrículas agora no mês de outubro. Isso foi uma coisa muito boa, já fechou a turma e a turma vai começar em fevereiro. O que foi que aconteceu, a gente tinha uma demanda e a gente teve um tempo para poder trabalhar sobre essa demanda isso sobre a oferta que a gente tinha também porque costumava os cursos de divulgação muito próximos, liberação de matrícula muito próxima. Então até o final do ano nós temos férias coletivas e agora no meio de dezembro as pessoas não começam a pensar muito em curso. Aí a gente sai de férias coletivas e só volta em janeiro, para só então poder vender o curso a partir de 16 de janeiro, sendo que ele começa em primeiro de fevereiro, a gente ia ter 15 dias para poder vender uma turma. (Entrevistada ADCM)*

O relato apresenta problemas no curto prazo de liberação do curso no sistema para a matrícula, pois, devido aos vários problemas recorrentes dessa percepção, chegou-se ao entendimento comum de que o prazo para a liberação de matrícula dos cursos não era, na maioria dos casos, adequado para a realização de uma prospecção de cliente adequada. Esse entendimento adveio dos vários ciclos de interação realizados pelo grupo na tentativa de solucionar o problema, mas percebeu-se a necessidade de transcender esse ciclo para a mediação da autorização de instâncias superiores, uma vez que o problema não era somente da unidade, o que acarretou uma ação conjunta com outras unidades. Depois de diversos processos de negociações, o sistema acadêmico foi parametrizado com a ampliação do prazo de disponibilização da turma para matrícula no sistema acadêmico, já que uma vez o planejamento das ações educacionais esteja consolidado e aprovado pelo DR e DN, os cursos podem já ser negociados, pois os mesmos estarão abertos para matrícula. Dessa forma, a ampliação do prazo, como foi dito por uma entrevistada “diminui a nossa ansiedade” (Entrevista ADCM).

Essa realização coletiva foi resultado da experiência conjunta, que contribui para a variação das ações e proporciona novos entendimentos, tanto em nível individual (o indivíduo na ampliação do seu entendimento da sua própria prática) quanto coletivo (o grupo na ampliação do entendimento das suas próprias práticas coletivas) e da organização (na ampliação do entendimento das práticas cotidianas do referido processo da organização), proporcionando novas **abstrações e generalizações** originadas da recorrência do evento (**Seta f**).

Assim, quando os funcionários interagem, eles desenvolvem, por meio de esquemas individuais interpretativos, vários conhecimentos, entendimentos, incluindo esquemas sobre objetos, papéis, situações, ações, dentre outros (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013).

*Bom, já aconteceu indicações (indicação do consultor de negócio) para de repente fazer um ativo para uma pós-graduação e só me deu pessoas que tem ensino médio. Como que eu posso querer que uma pessoa faça uma pós-graduação se não tem nem uma graduação. Então não seria o meu público alvo, então assim, isso é um pouco, você acaba entrando em um conflito, porque eu não estou oferecendo aquilo que o público quer, então não adianta eu querer levar para eles. [...] Mas se você olhar por outro lado, de repente a pessoa não tem escolaridade, mas ele conhece alguém que tem. Então chega um determinado momento que olhando para esse lado você até consegue assimilar um pouco melhor, mas de primeira causa certo impacto e você fica “porque eu vou gastar a minha energia para fazer esse tipo de coisa se não vai me trazer retorno?” (Entrevista ADCM)*

O relato mostra como o entendimento das ações dos funcionários adquire nova significação na sua prática cotidiana, pois, a princípio, o entendimento inicial apreendido pelo colaborador de que o público indicado não era o público-alvo para a ação de prospecção para o curso de pós-graduação, com os *insights* que emergiram a partir do *knowing-in-practice* (GHERARDI, 2000; ORLIKOWSKI, 2002; AZEVEDO, 2013; BISPO, 2013a, 2013b) do ato de fazer, de entrar em contato com o cliente, de conhecer o cliente e perceber que ele também poderia vir a ser um formador de opinião, realizar a propaganda boca-a-boca no seu núcleo social, gerou novos entendimentos da potencialidade do público indicado. Experiências na prática geram conhecimento que impactam no performativo do indivíduo. Geram, também, novas formas de aprendizagem, que podem fomentar a (re)construção de esquemas interpretativos individuais, que, conseqüentemente, podem contribuir para entendimentos coletivos e gerar novos padrões de ação.

Entretanto, as interações no contexto das práticas sociais também podem ocorrer entre os elementos humanos e não humanos, podendo essa interação proporcionar aprendizado. A tecnologia na instituição pode ser tanto um artefato que possibilita a rastreabilidade dos processos com o seu poder de *locus* dos registros de diversas ações dos agentes, quanto um elemento não humano com a capacidade de moldar as práxis dos indivíduos.

*Existe uma regra (Limite máximo para alteração de período da turma), você pode alterar até o limite de tantas vezes, no caso são três vezes, você pode alterar até três vezes, se eu altero mais do que isso, na verdade eu vou ter uma não conformidade, eu vou tá infringindo uma regra que é importante pra empresa, que a empresa determinou, a gente não protela mais do que a regra, porque até o próprio sistema acadêmico não permite. Qual é o poder que eu tenho de tentar abrir nova turma, tentar migrar esses alunos pra uma outra turma? São as facetes que a gente tem que desvencilhar. Outra coisa, tem risco, de por exemplo, deferir uma bolsa, o risco maior até de executar a turma as vezes não com o número completo de alunos que deveria ter, que você tem o ponto de equilíbrio, acho que é o maior risco, eu tenho autonomia pra começar uma turma hoje com um número de alunos menor do que deveria acontecer, eu posso ser penalizada no sentido de, não pelo sistema, mas eu posso ter que justificar essa minha decisão. (Entrevista DE)*

As interações na prática não ocorrem somente entre elementos humanos, mas também, de forma intensa e constante, entre os elementos humanos e não humanos, gerando práticas sociomateriais (ORLIKOWSKI, 2000; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011; SANDBERG & TSOUKAS, 2011; NICOLINI, 2011; GHERARDI, 2000; BISPO, 2013b). Percebe-se, no relato, que o colaborador faz uso da tecnologia na dinâmica da sua prática cotidiana e esta é mais do que meramente um artefato e, sim, também um mediador do processo, pois proporciona um movimento contínuo de entendimento de como podem ser desenvolvidas as suas atribuições no uso do cargo frente às incertezas advindas da sua prática e, principalmente do processo de implementação do PE, para se almejar o cumprimento dos objetivos propostos para unidade. Assim, nessa interação entre elemento humano e não humano existe um querer fazer uma motivação do indivíduo, e, ao mesmo tempo, um desejo de entendimento das mediações (restrições e *affordances*) atribuídas pela tecnologia, na prática das suas ações, pois percebe-se que os prazos estipulados na regulamentação da organização que se encontram parametrizados nos sistemas de informações, podem não atender às necessidades impostas pela realidade. As ações desse colaborador acarretam impactos nas demais atividades interligadas a esse processo. Por exemplo:

*Na verdade a DE já estava com a corda no pescoço, pois todos já haviam pagado. E pedi a DE uma última chance. Voltei depois do almoço e estavam todos chorando. Fui falar com DE: - DE, por favor, nos dê pelo menos mais vinte e quatro horas. Então, acho que meu papel é esse, como estou há mais tempo, tento acalmar um pouco as pessoas, porque há muitos momentos de pressão, apesar de tudo, sei como me portar nessas situações e tento ajudar meus colegas. Essa situação do fechamento de turmas fizeram muitas pessoas se desesperarem, por exemplo, se a DE não desse esse prazo que eu solicitei, os funcionários da equipe de venda, que pela falta de um aluno na turma, teriam que dispensar 14 alunos que já tinham pagado tudo. (Entrevista SE)*

O referido curso já havia sido prorrogado três vezes (o limite máximo permitido pelo sistema) e havia um prazo para fazê-lo. Se não fosse aprovada a execução do mesmo no sistema, todo o trabalho de captação da equipe teria sido em vão. Então, nesse processo, percebe-se que existe um conjunto de atividades interligadas, que uma ação em um determinado cargo (gestão) (**Seta d**) irá desencadear outras ações nas demais, que poderão necessitar de um alinhamento (**Seta e**). Assim, tudo e todos estão “entrelaçados” na prática, como “parte de uma totalidade relacional significativa com os outros seres” em um determinado

contexto (SANDBERG & TSOUKAS, 2011). O entendimento individual frente ao cenário apresentado e o respeito da regulamentação da empresa atribuída pelo sistema podem gerar uma determinada ação que irá afetar outras áreas, e estas promoverão um conjunto de entendimentos para, assim, haver um alinhamento de suas ações. Ou seja, se o gestor aprovar a realização do curso, os demais setores dariam continuidade ao processo para a realização do curso; caso contrário, ele seria cancelado e as demais ações ligadas a esse processo seriam anuladas.

Portanto, o modelo aqui desenvolvido permitiu analisar a prática numa visão micro, mostrando como ocorrem os ciclos de interação à luz do modelo de Mead (1934), a partir da perspectiva do sistema generativo de Dionysiou & Tsoukas (2013), que permitiu analisar a ação contínua na prática entre aprender e conhecer, e entre conhecer e fazer dos agentes no seu contexto. Dessa forma, percebe-se que a prática situada no seu contexto é como uma ação coletiva conhecedora (GHERARDI, 2012), pois apresenta-se um conjunto de atividades na prática que necessita tanto do trabalho individual quanto coletivo, com uma orientação comum para uma participação competente nesse processo.

#### **8.4.**

#### **A interação entre os modelos: a promulgação de contextos para a (re)criação dos padrões de ação**

Parte-se do pressuposto de que os funcionários possuem múltiplos eixos incipientes para cada atividade conjunta a que são submetidos, e que o contexto do interacionismo simbólico está imbricado na criação de agentes que são mutuamente constituídos (Mead, 1934). Logo, existe uma dependência direta entre agente, agência e o seu contexto que fornecem as bases para a ação situada, o que pode acarretar distintas formas de como os padrões de ação podem vir a ser (re)criados em um contexto altamente regulamentado.

Esta seção visa relacionar os dois modelos apresentados nas análises do campo para verificar os possíveis cenários, no contexto da organização estudada, que podem restringir ou *affordances* (estimular) a variação nos padrões de ação dos colaboradores. Assim, Dionysiou & Tsoukas (2013) mostram que o contexto do interacionismo simbólico varia de acordo com os níveis de incerteza na tomada de papéis, os tipos de padrões de interação criados pelo grupo, o desenvolvimento

de esquemas compartilhados e, principalmente, o tempo, que pode impactar diretamente na variação dos padrões de ação.

Dessa forma, há uma percepção preliminar de que não existe uma única maneira para o entendimento da questão central da presente pesquisa – “como os padrões de ação são (re)criados em um ambiente altamente regulamentado”. Observando-se os cenários emergentes do modelo aplicado para analisar as promulgações advindas da rotina de implementação do PE na pesquisa de campo (Colaboração, Soluções Coletivas, Mudanças Limitadas e Improvisações na Implementação do Planejamento Estratégico na Prática), analisados nos preceitos do *agencement* (Gherardi, 2016), chegou-se a três contextos distintos para a variação dos padrões de ação: colaborativo (colaboração, soluções coletivas, na implementação do planejamento estratégico na prática), restritivo (mudanças limitadas na implementação do planejamento estratégico na prática) e inovador (improvisações na implementação do planejamento estratégico na prática).

O primeiro contexto se refere ao colaborativo, que se caracteriza pela integração da equipe para promulgar, coletivamente, ações alternativas para mitigar as incertezas emergentes de suas práticas sociais. Prevalece nesse contexto a cultura colaborativa; a estrutura é integrada à orientação para aprendizagem, uma vez que as alterações que ocorrem nos seus padrões de ação possuem maior probabilidade de serem incorporadas nos processos da organização. Dessa forma, visa-se ajustar as ações para o aumento da eficácia na solução de problemas, mas as ações são alinhadas coletivamente, para o alcance das metas estabelecidas no PE. Assim, reforçam e preservam o *status quo* da organização, não apresentando alterações profundas nos processos da organização, e, sim, modificações para a prática cotidiana dos funcionários.

A influência da regulamentação nesse contexto é alta e os processos estão ligados a clientes, essencialmente, com estilo de gestão renovadora, pois apoia as mudanças advindas da prática diária dos colaboradores, além de a tecnologia ser vista como mais que um artefato: um elemento não humano que faz parte da interação entre agente, agência, estrutura e ação. As mudanças ocorrem em processos densos de ciclos de interação a partir do modelo de tomada de papéis de Mead (1934), pois os gestores possuem baixa autonomia para mudanças não previstas na regulamentação. Logo, nesse contexto, existe um potencial médio para a variação dos padrões de ações.

O segundo contexto se refere ao restritivo, que se caracteriza pela estrutura hierarquizada, altamente regulamentada, com diferentes estruturas de autonomia, atuando, essencialmente, nos processos de apoio. Prevalece nesse contexto a “cultura do medo” (Entrevista DR; Entrevista CEI), “A cultura de não fazer fora da norma, por que eu vou ser punido” (Entrevista DR), devido aos constantes processos de auditorias que ocorrem na organização para minimizar as ocorrências de não conformidades. Portanto, a finalidade desse contexto é reforçar e preservar o *status quo* da organização. Existe uma baixa propensão para as mudanças e suas estruturas são mais estabilizadas, já que o estilo de gestão nesse contexto é, essencialmente, conservador.

O esquema interpretativo dos seus membros se estabelece no entendimento de que a “regulamentação dos processos deve ser respeitada” e, com isso, não há muita abertura para a flexibilização das ações. A tecnologia é um agente participando do processo que molda continuamente os comportamentos dos indivíduos, como um elemento não humano. Logo, caso haja alguma alteração, a mesma não apresenta alterações relevantes para os processos da organização, e, sim, pequenos ajustes para a prática cotidiana dos funcionários, pois o foco maior é “fazer o que está previsto para se fazer”. Enfim, assim como no cenário colaborativo, os gestores dessas áreas também possuem baixa autonomia para mudanças não previstas na regulamentação. Nesse contexto existe uma baixa propensão para a variação dos padrões de ações.

O último contexto se refere ao novador, que se caracteriza por uma estrutura colaborativa e flexível, que se utiliza constantemente do conhecimento tácito dos seus colaboradores. Prevalece nesse contexto a cultura do “Seja Feito” e “Seja Criativo”, para solucionar os obstáculos que emergem das práticas dos seus membros, que atuam, especialmente, na empresa pedagógica, que possui uma baixa regulamentação, ou seja, a maioria das normas se concentra nos processos de apoio. Esses, sim, são altamente regulamentados, onde se concentram os processos de auditorias que ocorrem constantemente na organização. Com isso, a finalidade desse contexto é operacionalizar as prestações de serviços destinados a hotel, restaurante e eventos. É a área que mais sofre impacto com a lei de Licitação nº 8.666/1993, devido à falta recorrente de material para as práticas diárias dessas atividades, o que exige dos seus participantes criatividade para

(re)criar os seus padrões de ação para solucionar os pontos de estrangulamento da prática, conforme apresentado abaixo:

*Foi uma torta de aniversário. Eu acho que não tinha material necessário para o cozinheiro fazer. Na hora de desinformar e decorar, ela quebrou toda. Vazou todo o recheio, porque não tinha gelatina sem sabor pra fortalecer o recheio. Eu o tirei e coloquei outro doce no bolo. Consegui resolver o problema para ele. [...] Acho que foi o meu conhecimento, o meu estudo. Leio livros, Internet [...]. (Entrevista COZ)*

Essas incertezas que emergem na prática dos funcionários na empresa pedagógica propiciam aos membros mais flexibilidade para encontrar alternativas para a superação dos desafios:

*[...] Acho que é igual um chefe de cozinha. O chefe de cozinha não tem curso que forme o chefe de cozinha não. É questão da experiência, com o tempo. Então, essa parte de contato com o cliente, pra fazer com que as coisas deem certo, a gente tem que tá vendo primeiramente o que tem mesmo realmente, o que está certo para atender, trabalhar para que a gente tenha menos erros possíveis no evento, porque para o evento, principalmente, o evento para o hotel é mais um evento, mas para a pessoa é o evento da vida dela. Então, nós temos que evitar falhas. Muitas das vezes, a gente chegou até solicitar cerveja emprestada, refrigerante, para que acontecesse o evento e, depois do evento, a gente veio a tomar a conduta pra tá acertando isso. (Entrevista MAI)*

Dessa forma, no contexto renovador existe uma alta propensão para as mudanças, sendo que seus membros, apesar de também possuírem o esquema interpretativo coletivo de que a “regulamentação dos processos deve ser respeitada”, conseguem perceber as brechas existentes na regulamentação e nos processos e, assim, conseguem atuar. Não há um estilo de gestão definido, pois existe uma grande rotatividade nos cargos de gestão que impossibilita a prevalência de uma linha de gestão, o que talvez possa ter contribuído para esse cenário. Mas o que se observou, devido à cultura do medo, foi a falta de apoio da gestão na atuação dos colaboradores na prática, ou seja, se não estiver na regulamentação “não faça e se o fizer não estou sabendo”:

*Tipo assim, é melhor fingir que não estou sabendo porque senão vai ficar pior, sabe? Então hoje as pessoas têm buscado o seu conhecimento, a sua experiência, os seus contatos, sua rede de contatos, para fazer acontecer a sua rotina, [...]. Suas demandas dentro da empresa. (Entrevista CEI)*

Então, o procedimento do ciclo de interação nesse contexto se limita, essencialmente, entre os membros de cada subgrupo, fazendo com que esse processo seja mais ágil e as ações sejam mais facilmente mediadas e logo implementadas. Os gestores também possuem baixa autonomia para mudanças não previstas na regulamentação.

*Então o que eu vejo e vivo hoje na instituição são que os liderados tomam mais decisões e tomam mais atitudes principalmente na minha função hoje ou na minha profissão como cozinheiro atuando na operação lidando diretamente com... os liderados tomam mais decisões assertivas ou mais rápidas ou mais efetivas do que os que lideram. Porque os que lideram eles precisam de um processo e toda e qualquer decisão que ele toma ali ou dá o seu aval, ele precisa responder por aquilo. (Entrevista CEI)*

Logo, no contexto novador existe uma alta propensão para variação dos padrões de ações. Para complementar as características que envolvem cada um desses contextos, segue o Quadro 28, que relaciona outros elementos, identificados no primeiro modelo aplicado na pesquisa de campo (estilo de gestão, *accountability*, integração da equipe, experiência, cognitivo motivação, engajamento de recursos pessoais, engajamento de afetivo e amplitude da *network*), que podem contribuir para uma variação baixa no contexto restritivo, média no contexto colaborativo ou alto no contexto factível dos padrões de ações. Vale ressaltar que esses contextos emergiram a partir da análise dos dados da pesquisa de campo.

Logo, vale lembrar que as práticas aqui analisadas são lócus-espaciais e temporais (Gherardi, 2012), ou seja, é um recorte da prática em termos de espaço e tempo. Assim, as categorias aqui apresentadas ilustram como a prática funciona, organiza, inova ou reproduz-se em um recorte de espaço e tempo. Elas são dinâmicas, num processo *continuum* de tornar-se.

Quadro 28 – Características que envolvem distintos contextos na variação dos padrões de ação

Tipo de contexto	Elementos de maior concentração no contexto									
	Tipo de área funcional	Estilo de gestão predominante	<i>Accountability</i>	Integração da equipe	Experiência	Cognitivo	Motivação	Engajamento de recursos pessoais	Engajamento afetivo	Amplitude da <i>network</i>
<b>Colaborativo</b>	Fim	Renovador	Tático e operacional	Satisfatório e elevado	Média e muita	Satisfatório e alto	Satisfatório e elevado	Baixo e médio	Médio e alto	Médio e alta
<b>Restritivo</b>	Meio	Conservador	Estratégico e tático	Baixo	Pouca ou nenhuma	Baixo	Baixo ou nenhuma	Baixo ou nenhum	Baixo ou nenhum	Baixa ou ausente
<b>Novador</b>	Fim	Não há	Tático e operacional	Elevado	Muita	Alto	Elevado	Alto	Alto	Alta

Fonte: elaborado pela autora.

## 8.5. As categorias emergentes da pesquisa

Essa seção visa apresentar o quadro com as categorias emergentes da pesquisa, consolidado a partir da análise comparativa das pré-categorias oriundas do referencial teórico que nortearam a pesquisa empírica, com as pré-categorias (elementos intervenientes) emersas do campo e discutidas nos itens anteriores.

Dessa forma, o resultado dessa análise comparativa se deu na interação entre aspectos da rotina organizacional (performativo, ostensivo e artefato), estruturas (processos, coordenação, cultura, tecnologia, regulamentação), agência e os elementos encontrados no primeiro modelo aplicado na pesquisa de campo (estilo de gestão, tipo de área funcional, *accountability*, integração da equipe, experiência, cognitivo, motivação, engajamento de recursos pessoais, engajamento afetivo e amplitude da *network*). Vale ressaltar que esses elementos serão analisados à luz do processo de *agencement* (GHERARDI, 2016), ou seja, não serão analisados individualmente, mas em conexão na prática, nas relações entre os elementos humanos e não humanos na pesquisa empírica por meio da observação direta.

Esses dados foram consolidados à luz da aplicação da adaptação do modelo generativo do interacionismo simbólico de Dionysiou & Tsoukas (2013), em que foram identificados os elementos mais recorrentes em cada aspecto da RO, que proporcionava, respectivamente, maior propensão à variação nos padrões de ação.

Quadro 29 – Categorias oriundas da combinação entre o referencial teórico e a pesquisa de campo

Dimensão de Análise	Descrição da Dimensão Geral	Categoria Geral	Descrição da Categoria Geral	Categorias	Descrição da Categoria	Subcategorias	Descrição da Subcategorias
<b>Rotinas Organizacionais</b>	Aborda a rotina como “recorrentes, padrões reconhecíveis de ações interdependentes, realizados por múltiplos atores”	Aspecto Performativo	Diz respeito as ações específicas realizadas pelos atores em determinado tempo	Regulamentação - Agência	Remete-se a interação entre o poder de agência dos indivíduos com as regras como fonte para ações	Experiência	Refere-se ao tempo de experiência dos atores na empresa e com a alta regulamentação, podendo variar entre pouca, média e muita
						Cognitivo	Diz respeito ao grau de conhecimento e estruturas cognitivas, podendo ser baixa, satisfatória e alta
				Cultura - Agência	Corresponde a interação entre o poder de agência dos indivíduos com o impacto das regras de interações sociais nas ações dos atores	Estilo de Gestão	Corresponde a dois estilos de gestão podendo ser conservadora ou renovadora
						Engajamento Afetivo	Refere-se ao grau de engajamento afetivo do indivíduo com a organização, que pode ser baixo,

Dimensão de Análise	Descrição da Dimensão Geral	Categoria Geral	Descrição da Categoria Geral	Categorias	Descrição da Categoria	Subcategorias	Descrição da Subcategorias
							médio e alto
				Tecnologia - Agência	Diz respeito da interação entre o poder de agência dos indivíduos com as propriedades físicas dos artefatos tecnológicos que afetam as ações dos usuários	Motivação	Refere-se ao grau de motivação dos indivíduos que pode ser Baixo, Satisfatório e elevado
			Tipo de Área Funcional			Refere-se a natureza da área funcional de atuação, podendo ser área fim ou área meio	
			Integração da Equipe			Remete ao grau de integração da equipe podendo ser Baixo, Satisfatório e elevado	
				Coordenação - Agência	Refere-se a interação entre o poder de agência dos indivíduos com a abordagem dos diferentes tipos de	Integração da Equipe	Remete ao grau de integração da equipe podendo ser Baixo, Satisfatório e elevado
			Amplitude do <i>Network Interno</i> à			Corresponde a amplitude da	

Dimensão de Análise	Descrição da Dimensão Geral	Categoria Geral	Descrição da Categoria Geral	Categorias	Descrição da Categoria	Subcategorias	Descrição da Subcategorias
					interdependência existente nas ações	<i>empresa</i>	Network interno a empresa do indivíduo que pode ser baixa, média e alta
						Estilo de Gestão	Corresponde a dois estilos de gestão podendo ser conservadora ou renovadora
						<i>Accountability</i>	Diz respeito ao grau de responsabilidade de cada cargo na prestação de conta, que varia de acordo com o nível Hierárquico (estratégico, tático e operacional)
				Processos - Agência	Remete-se a interação entre o poder de agência dos indivíduos com os “ciclos” ou duplas	Motivação	Refere-se ao grau de motivação dos indivíduos que pode ser Baixo, Satisfatório e elevado

Dimensão de Análise	Descrição da Dimensão Geral	Categoria Geral	Descrição da Categoria Geral	Categorias	Descrição da Categoria	Subcategorias	Descrição da Subcategorias
					interações usando um conjunto de regras de montagem	Tipo de Área Funcional	Refere-se a natureza da área funcional de atuação, podendo ser área fim ou área meio
						Engajamento de Recursos Pessoais	Refere-se ao grau de engajamento de recursos pessoais do indivíduo com a organização, que pode ser baixo, médio e alto
						Amplitude do <i>Network Externo à empresa</i>	Corresponde a amplitude da <i>Network interno</i> a empresa do indivíduo que pode ser baixa, média e alta
		Aspecto Ostensivo	Refere-se a um padrão abstrato, em que os atores utilizam como	Regulamentação - Agência	Remete-se a interação entre o poder de agência dos indivíduos com as regras	Experiência	Refere-se ao tempo de experiência dos atores, podendo variar entre pouca, média e muita

Dimensão de Análise	Descrição da Dimensão Geral	Categoria Geral	Descrição da Categoria Geral	Categorias	Descrição da Categoria	Subcategorias	Descrição da Subcategorias
			um guia, script ou narrativas		como fonte para ações	Cognitivo	Diz respeito ao grau de conhecimento e estruturas cognitivas, podendo ser baixa, satisfatória e alta
				Cultura - Agência	Corresponde a interação entre o poder de agência dos indivíduos com o impacto das regras de interações sociais nas ações dos atores	Estilo de Gestão	Corresponde a dois estilos de gestão podendo ser conservadora ou renovadora
				Tecnologia - Agência	Diz respeito da interação entre o poder de agência dos indivíduos com as propriedades físicas dos artefatos tecnológicos que afetam as ações dos usuários	Experiência	Refere-se ao tempo de experiência dos atores, podendo variar entre pouca, média e muita

Dimensão de Análise	Descrição da Dimensão Geral	Categoria Geral	Descrição da Categoria Geral	Categorias	Descrição da Categoria	Subcategorias	Descrição da Subcategorias
				Coordenação - Agência	Refere-se a interação entre o poder de agência dos indivíduos com a abordagem dos diferentes tipos de interdependência existente nas ações	Integração da Equipe	Remete ao grau de integração da equipe podendo ser Baixo, Satisfatório e elevado
				Processos - Agência	Remete-se a interação entre o poder de agência dos indivíduos com os “ciclos” ou duplas interações usando um conjunto de regras de montagem	Experiência	Refere-se ao tempo de experiência dos atores, podendo variar entre pouca, média e muita
						Cognitivo	Diz respeito ao grau de conhecimento e estruturas cognitivas, podendo ser baixa, satisfatória e alta
		Artefatos falantes e não humanos	Diz respeito às manifestações físicas das rotinas, podendo ser	Estrutura- Agência	Refere-se a interação entre o poder de agência com a estrutura	Cognitivo	Diz respeito ao grau de conhecimento e estruturas cognitivas, podendo ser baixa,

<b>Dimensão de Análise</b>	<b>Descrição da Dimensão Geral</b>	<b>Categoria Geral</b>	<b>Descrição da Categoria Geral</b>	<b>Categorias</b>	<b>Descrição da Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Descrição da Subcategorias</b>
			representados pelos procedimentos, manuais, normas, relatórios, desenhos técnicos e protótipos virtuais				satisfatória e alta
		Artefatos silenciosos	Diz respeito às manifestações físicas das rotinas, podendo ser representados pelo mobiliário, roupa e ferramentas	Estrutura-Agência	Refere-se a interação entre o poder de agência com a estrutura	Estilo de Gestão	Corresponde a dois estilos de gestão podendo ser conservadora ou renovadora

Fonte: elaborado pela autora.

## 9 Discussão dos resultados

Nesta discussão procede-se um retorno ao marco teórico delineado no início do estudo, com a finalidade de aprofundar o entendimento dos dados que foram levantados empiricamente durante a pesquisa. Considerando-se a problemática e tendo em vista os objetivos da pesquisa, discute-se: **(i)** as proposições teóricas acerca do método do estudo de caso interacionista simbólico; **(ii)** as proposições teóricas acerca do modelo de promulgações da rotina de implementação do planejamento estratégico na prática; **(iii)** as proposições teóricas acerca do modelo generativo do interacionismo simbólico. Dessa forma, segue a discussão dos resultados da pesquisa.

### 9.1. Proposições teóricas acerca do método do estudo de caso interacionista simbólico

Os estudos baseados na prática se fundamentam em instâncias específicas da atuação dos agentes e o seu mundo social em que a ação emerge (FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011), e buscam compreender a experiência desse fenômeno na perspectiva e no olhar do outro (BURREL & MORGAN, 1979). Este é um desafio metodológico, pois não existe um método prescritivo (GHERARDI, 2012) para orientar como os pesquisadores podem estudar uma RO na prática social a partir da análise de como e o que as pessoas fazem no seu contexto social (GHERARDI, 2000; SANDBERG, 2000; NICOLINI, 2011; BISPO, 2013b). Gherardi (2012) afirma que os EBP têm implicações epistemológicas e metodológicas, e para entender esse fenômeno não se pode apartar o estudo do trabalho do estudo da organização para analisar como os processos ocorrem no tempo e espaço, num *continuum* processo de “tornar-se”. Dessa forma, a organização passa a ser vista como uma textura (rede de práticas) que se amplia dentro e fora da organização.

Se as práticas são usadas como uma lente para analisar o fenômeno na organização, faz-se necessário um método que possa permitir a aplicação de diversas técnicas de coletas de dados, sendo que a primordial seria a aplicação de técnicas que permitam ao pesquisador submergir no campo, principalmente pelas diversas técnicas de observação (direta, indireta, participante) das práticas *per se* nas organizações. Dessa forma, o método do estudo de caso, devido à sua flexibilidade prática e multiparadigmática, pode contribuir para o entendimento do fenômeno da RO adaptativa na prática social organizacional (YIN, 2010).

Diante desse contexto, a epistemologia do interacionismo simbólico relacionado com estudo de caso possibilita viabilizar a análise do mundo social como “significados atribuídos pelas pessoas para objetos e situações que recebem importância” (BISPO & AMARO, 2013). Dessa forma, essa abordagem contribui com a valorização das interpretações dos indivíduos da sua realidade, para o entendimento das RO a partir da lente da prática, uma vez que o foco do interpretativismo é construído nas interações dos indivíduos que as compreendem, aceitando como base as interpretações mediadas coletivamente das situações vividas. Assim, a realidade não é dada a priori.

**Proposição 1:** A estrutura do planejamento do método estudo de caso (YIN, 2010, 2012) com a incorporação do processo abduutivo (DUBOIS & GADDE, 2002), podem fornecer um aparelho metodológico a ser aplicado em estudos baseados na prática.

O processo abduutivo se refere ao ciclo de interação entre a teoria e o campo, ou seja, o ir e vir entre a teoria e o campo para a construção dos componentes básicos do projeto de pesquisa do estudo de caso. Dessa forma, a aplicação do método do estudo de caso pode ocorrer intercalando no seu desenvolvimento a teoria e campo, de forma conjunta e contínua, em todas as etapas inerentes à estrutura das estratégias da pesquisa. Assim, propõe-se a adaptação do modelo proposto por Yin (2010) entre os seguintes cinco aspectos do projeto da pesquisa: **(i)** as questões do estudo; **(ii)** as proposições; **(iii)** a(s) unidade(s) de análise; **(iv)** a lógica para a coleta dos dados e que os une às proposições da pesquisa; **(v)** os critérios para a interpretação dos dados.



Figura 33 – Modelo da lógica do projeto interativo do método estudo de caso em pesquisa sobre rotina organizacional à luz da prática

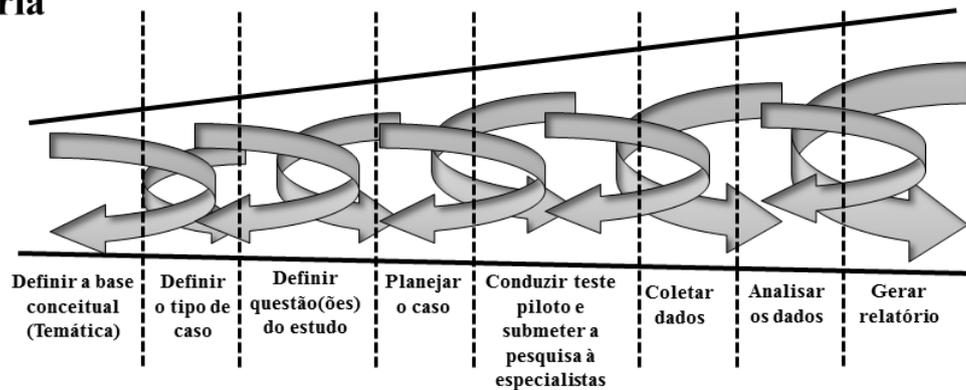
Fonte: elaborada pela autora.

Stake (1995) no seu livro “*The Art of Case Research Study*” (A arte da pesquisa do Estudo de Caso), explica o conjunto de orientações interpretativas direcionadas para o estudo de caso que incluem “naturalista e holística, etnográfico, fenomenológica e biográfica como métodos de pesquisa”. Segundo esse autor, o estudo é “uma escolha do que deve ser estudado” e, não uma estratégia ou metodologia de pesquisa (BARBOSA, 2008), pois o que motiva a pesquisa é o interesse empírico e não o aparato empregado, já que o estudo de caso não possui métodos e técnicas de coleta e de análise próprios.

Assim, o estudo de caso pode ser aplicado combinando com outros métodos por meio de projetos mistos, mas essa ação implica uma capacidade de ter de compartilhar as mesmas questões de pesquisas (YIN, 2010). O que possibilita esse compartilhamento são as técnicas de coletas de dados. Mas, para tal, existe a necessidade de buscar por dados complementares, que poderão direcionar ou determinar certas técnicas de análises de dados, de acordo com os objetivos propostos pelo estudo, além de determinar uma lógica para o desenvolvimento da pesquisa.

Logo, para o desenvolvimento do projeto de pesquisa no estudo de caso não existe uma estrutura formal e padronizada a ser seguida para o *design* da pesquisa, portanto, o que existe são algumas orientações, apresentadas na Figura 34, que representa uma sequência lógica de etapas que foram utilizadas na presente pesquisa. No caso dos EBP se faz necessário apropriar de técnicas que venham a contribuir para a inserção do pesquisador na “textura das práticas” sociais (GHERARDI, 2012).

## Teoria



## Campo

Figura 34 – As etapas de condução do método estudo de caso na pesquisa sobre rotina organizacional à luz da prática

Fonte: elaborada pela autora.

As vantagens do estudo de caso para a epistemologia da prática se respalda na possibilidade de se aprofundar na compreensão contextualizada, densa e holística do fenômeno de pesquisa, a partir de um planejamento da pesquisa que visa a aplicação de diversas etapas, conforme apresentado na figura acima, e com utilização de diversas técnicas de coleta e análise de dados, que possam permitir a triangulação dos mesmos.

Vale ressaltar que nas pesquisas que envolvem a questão da prática, se faz necessária a vivência com o campo desde antes da etapa da definição das questões do estudo, devido à necessidade do amadurecimento do campo pelo pesquisador, para apreensão de dados *outsider* (GHERARDI, 2012). Tem-se a finalidade de gerar um campo de percepção que possa delinear o mundo cotidiano das práticas das rotinas organizacionais, para auxiliar o processo de definição das questões estruturantes do estudo (escolha do tema; indicação e direcionamento das questões

a serem abordadas na pesquisa e suas relevâncias; formulação do problema, questão(s) do estudo e sua justificativa, além de definir a base da tese da pesquisa, e; ajustes na revisão da literatura), bem como auxiliar no design das demais etapas da pesquisa (BAXTER & JACK, 2008; MAFFEZZOLLI & BOEHS, 2008; GODOY, 1995). Com isso, acredita-se que devido à complexidade do método estudo de caso e à sua capacidade multidisciplinar, o mesmo é capaz de contribuir para a inclusão de novos reveses para as rotinas, podendo, também, contribuir significativamente com alternativas metodológicas sobre os fenômenos contemporâneos das ROs à luz da prática.

Assim, a variedade de técnicas a serem aplicadas vai depender do tipo de elemento de investigação e do tipo de informação a ser obtida. Ou seja, os elementos podem ser de diversas ordens, como locais, atores, eventos, processos etc. Para cada elemento pode existir uma ou mais informações que podem ser apreendidas por uma técnica particular ou uma combinação de diferentes técnicas, tais como: entrevista(s), observação direta, observação participante, grupo de foco, documentação, artefatos físicos, estudos simulados, experimentos, dentre outras (GODOY, 1995; YIN, 2010; MARTINS, 2008; BAXTER & JACK, 2008; MAFFEZZOLLI & BOEHS, 2008; GIL, 2009;). Por fim, cada aspecto relatado pode conferir uma característica peculiar ao método de estudo de caso em EBP, que pode vir a ser estruturado e planejado para compreender a complexidade do fenômeno das rotinas e suas práticas sociais, inseridas num determinado contexto organizacional peculiar e relevante (GODOY, 1995; YIN, 2010; YIN, 2012; BAXTER & JACK, 2008, MAFFEZZOLLI & BOEHS, 2008).

Portanto, as abordagens do estudo de caso interpretativistas, especialmente no paradigma do interacionismo simbólico, apesar da sua aplicação ainda não ser expressiva na literatura acadêmica, podem se tornar uma alternativa para as pesquisas de RO à luz da teoria da prática social (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), pois, feito com rigor metodológico, pode agregar valor, validade e confiabilidade aos resultados das pesquisas (PAUWELS & MATTHYSSENS, 2004).

## 9.2.

### **Proposições teóricas acerca do modelo de promulgações da rotina de implementação do planejamento estratégico na prática**

A aplicação desse modelo na pesquisa de campo, visava apresentar uma visão macroestrutural existente na rotina de implementação do PE na prática social, mostrando que essas estruturas são promulgas pelas práticas sociais recorrentes da sua comunidade de agentes (ORLIKOWSKI, 2000; GHERARDI, 2000; GHERARDI & NICOLINI, 2001; ORLIKOWSKI, 2002; NICOLINI *et al.*, 2003; STRATI, 2007; GHERARDI *et al.*, 2007; GHERARDI, 2009a; GHERARDI & NICOLINI, 2010; BISPO, 2013; AZEVEDO, 2013; BISPO & SANTOS, 2014)). Essa perspectiva possibilitou focar no “o que” e “como” as pessoas fazem (ORLIKOWSKI, 2000) com a RO analisada em suas práticas cotidianas, bem como são moldadas pelas regras, artefatos silenciosos e elementos não humanos presentes na dinâmica das suas ações. A lente da prática possibilitou focar nas ações humanas, bem como no seu envolvimento recorrente com determinadas sub-rotinas, que (re)constituiu estruturas emergentes específicas na execução de cada atividade analisada e gerou distintas visões de contextos advindas da práxis cotidiana na empresa, apresentando, assim, texturas organizacionais distintas (GHERARDI, 2012) que fundamentam a manifestação de um conjunto de fatores.

Ainda, a práxis dos agentes pode representar a abertura que os mesmos possuem para “fazer o contrário” na sua prática cotidiana, mediados pelas suas estruturas (GIDDENS, 1984). O modelo aplicado para analisar as promulgações advindas da rotina de implementação do PE na pesquisa de campo originou quatro tipos diferentes de estruturas baseadas na colaboração, soluções coletivas, mudanças limitadas e improvisações na implementação do planejamento estratégico na prática. Dessa forma, a partir dessas promulgações surgiram os seguintes elementos: estilo de gestão, tipo de área funcional, *accountability*, integração da equipe, experiência, cognitivo, motivação, engajamento de recursos pessoais, engajamento afetivo e amplitude da *network*. Vale lembrar, como apresentado no modelo, que cada um desses elementos necessita ser analisado na prática social que está imersa na interação entre agente, agência, estrutura e ação, pois os objetos de investigação científica estão interligados e não podem ser

analisados separados do aspecto humano e do seu contexto (SCHATZKI, 2001; BISPO, 2013a).

Dessa forma, os resultados dessas interações, o conjunto de elementos já foi desenvolvido no corpo do trabalho imbricado no seu contexto social, ou seja, em um ambiente altamente regulamentado, que foi influenciado pelo conjunto de normas, sejam elas advindas da regulamentação (OLIVEIRA & QUINN, 2015), da organização ou da cultura (FELDMAN *et al.*, 2016; BERTELS *et al.*, 2016) estabelecida no contexto (colaborativa, medo, “seja criativo” “seja feito”), juntamente com as facilidades, sejam elas artefatos silenciosos (LANNACCI & HATZARAS, 2012; CACCIATORI, 2012) ou elementos não humanos (PENTLAND *et al.*, 2011; BAPUJI *et al.*, 2012; CACCIATORI, 2012; OLIVEIRA & QUINN, 2015) e esquemas interpretativos individuais e coletivos que contribuíram para a mediação desse processo.

Portanto, a finalidade aqui é dar suporte às preposições da pesquisa por meio do mapeamento dos elementos e dos seus respectivos significados na prática social cotidiana. Apesar de os mesmos parecerem estar sendo analisados aqui individualmente, todos esses aspectos foram inter-relacionados e, com isso, assumidos nesse tópico implicitamente para não ser repetitivo, uma vez que essa análise foi exaustivamente debatida anteriormente. Pretende-se, assim, exemplificar empiricamente a capacidade de cada um dos fatores para a restrição ou *affordances* nos processos de (re)criação dos padrões de ação em um ambiente altamente regulamentado.

Por conseguinte, os elementos como integração da equipe, experiência, cognitivo, motivação, os engajamentos e amplitude da *network*, todos possuem níveis distintos de intensidade (baixo, médio, alto ou baixo, satisfatório e elevado). Dessa forma, quanto maior o seu nível, maior a propensão para *affordances*, e quanto menor o seu nível, maior a propensão para a restrição. O meio termo poderá assumir diferentes posicionamentos de acordo com prática social no seu contexto para a variação dos padrões de ação.

Já os elementos estilo de gestão (conservador e renovador), tipo de área funcional (fim e médio) e *accountability* (estratégico, tático e operacional) são caracterizados da seguinte forma: **(i)** com característica para a propensão de restrição de estilo de gestão: conservador, área funcional meio e *accountability* no nível estratégico; **(ii)** com característica para propensão de affordances: estilo de gestão renovador, área funcional fim e *accountability* no nível operacional. O fator *accountability* no nível tático estará na dependência das características inerentes ao contexto da prática social a ser analisado e, com isso, poderá assumir as duas capacidades de restrição ou *affordances* na variação dos padrões de ação nesta pesquisa.

**Proposição 1:** Quanto maior o nível do conhecimento tácito e o nível do engajamento dos atores, maior a sua capacidade e energia para variar seus padrões de ação na prática social em um ambiente altamente regulamentado.

Nessa proposição são abordados os elementos da experiência (PENTLAND *et al.*, 2011; TURNER & FERN, 2012), cognitivo (PENTLAND *et al.*, 2011; MILLER *et al.*, 2012, OLIVEIRA & QUINN, 2015), motivação (PENTLAND *et al.*, 2011), trabalho em equipe, engajamento de recursos pessoais, engajamento afetivo e amplitude da *network* dos colaboradores (MILLER *et al.*, (2012) frente às entradas de incertezas, equívocos e problemas oriundos das suas atividades na prática. Assim, os elementos da experiência (FELDMAN, 2003; FELDMAN & PENTLAND, 2008; FELDMAN & ORLIKOWSKI, 2011; TURN & FERN, 2012; PENTLAND *et al.*, 2015) e da cognição (MILLER *et al.*, 2012; ARGOTE & REN, 2012; CACCIATORI, 2012; BERTELS *et al.*, 2016) foram exaustivamente descritos na teoria. Mas vale ressaltar que na pesquisa foi identificada a relevância da experiência no contexto da alta regulamentação, ou seja, a necessidade de conhecer as “regras” no ambiente altamente regulamentado para o devido entendimento das estruturas que envolvem as práticas sociais nesse contexto específico. Mais importante do que o indivíduo ter um conhecimento técnico da sua área de atuação, é a necessidade de conhecer a sua realidade para evitar as não conformidades no decorrer do processo das suas práticas e, com isso, evitar dificuldades nas auditorias, o que corrobora com a perspectiva da prática de

que todos os elementos que a constitui estão interligados e não podem ser analisados separados do aspecto humano (SCHATZKI, 2001; BISPO, 2013a).

*Compra de insumos, eu preciso seguir um padrão, um instrumento de trabalho que me permita fazer a compra desse insumo, os prazos, porque o evento chega, [...] esse evento pode ser impactado de maneira a ponto de não acontecer o evento, como já teve momento da gente ter que cancelar outros eventos devido ao processo licitatório no nosso processo de compra. Isso impacta muito no nosso processo de compra. Para você ter ideia, tem ITs que determinam como que vai ser a locação, o agendamento dos veículos para uso. Os eventos fora, automaticamente, você precisa de veículos seja ele refrigerado, seja ele veículos para conduzir os profissionais que vão ser conduzidos. Então rege ali. Se eu não estiver dentro daqueles padrões que a IT está determinando para locar ou pedir empréstimo daquele carro, vai chegar na hora do evento e eu não vou ter um carro para usar. [...] O que eu vejo ou é o que tem me dado uma saída para resoluções imediatas, é o conhecimento a experiência que me foi dada a oportunidade de adquirir até então. Então, querendo ou não, cada situação dessa te faz crescer um pouco, te faz ganhar um pouco mais de... Discernimento ou experiência para liderar com essas determinadas situações. E assim eu não consigo ter outro meio que me dê para fazer acontecer. (Entrevista CEI)*

O relato demonstra a interação de diversos elementos da regulamentação com o conhecimento tácito do entrevistado (**experiência** e **cognitivo**), que envolvem a questão da experiência na prática social situada, além de apresentar o aspecto da aprendizagem a partir do *organizing* distribuído (SANDBERG & TARGAMA, 2007; SANDBERG & DALL'ALBA, 2009; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), que pode respaldar a variação das ações no momento da necessidade. Outro fator significativo advindo da observação foi a identificação da integração de determinadas equipes, que é abordado na teoria como rede de atores (PENTLAND & HAEREM, 2015), mobilizados para a superação dos pontos de estrangulamento dos processos diante das incertezas dos contextos.

*A equipe nossa aqui contribui muito, sabe? Porque, eu costumo falar, que a nossa equipe, hoje, trabalha, a gente até é mais que uma equipe. A gente é tanta fraternidade que tem, a gente se dá tão bem porque a gente respeita as ideias um do outro, a gente aceita aquelas críticas. A gente olha pelo lado positivo, a gente senta, a gente debate, a gente troca as ideias em conselho de classe. Então, eu acho que a equipe, hoje em dia, ela é fundamental para o meu trabalho. Principalmente hoje, a gente tá tendo muita liberdade entre aspas, desde que siga, o que tem que ser seguido. A gente tá tendo até um pouco mais até de liberdade pra tá trabalhando certos conteúdos, mediante à supervisora. Então, eu acho que a equipe hoje é fundamental e está fazendo um trabalho excelente. (Entrevista OCA 2)*

Emergiram nos dados dessa pesquisa, o trabalho em *equipes integradas* com notório saber, onde a sinergia do grupo era fonte de (re)criação de padrões coletivos de ação que eram compartilhados e estabelecidos no grupo, por meio de suas práticas. Percebeu-se que era um grupo que estava a quase uma década trabalhando integrado, então existia um fator tempo de amadurecimento da equipe que possibilitou trocas de confiança, experiência e de conhecimento, sendo que a mola propulsora para tal foi a motivação entre os seus componentes, que fundamentaram essa integração. Mas, essa integração não é unânime em todos os setores, principalmente nos funcionários com pouco tempo de casa, o que pode ser detectado por meio da observação direta, como relatado abaixo:

*O que dificultaria que eu observo muito é que hoje eles estão mais individualistas mesmo, tão conversando menos, é, essa questão de, de celular, de computador, então às vezes você tem impressão assim de que eles não estão nem te ouvindo, mas tão ouvindo, mas, é aquela questão de se olhar mais, isso perdeu um pouco realmente, não existe mais uma integração assim fora da empresa. Perdeu muito isso, porque as pessoas estão mais individualista, a equipe tá mais individualista nesse sentido assim de, né, de mais amizade, e, eu acho que essas coisas tem que ser melhoradas, se tiverem um política de recursos humanos. (Entrevista REN)*

O **engajamento afetivo** foi um aspecto bastante recorrente nas entrevistas, também observado na prática e relacionado com o emocional dos agentes. No referencial teórico é abordada a questão da subjetividade (FELDMAN & PENTLAND, 2008; BERTELS *et al.*, 2016), valores (FRIELS & LARTY, 2013), emoções (CHOEN, 2007), e não a identificação de um elemento específico a ser analisado diretamente com essa dimensão, relacionado com as emoções dos indivíduos por meio do engajamento, sejam eles afetivos ou de recursos tangíveis dos colaboradores.

*Eu sou muito orgulhosa de trabalhar na instituição. Você me conhece, você... Eu sou apaixonada com isso aqui mesmo, assim, sabe?! Então [...] eu estou fazendo isso por que isso [...] faz sentido para mim o que eu estou fazendo. (Entrevista GR)*

Dessa forma, a presente pesquisa pode contribuir apresentando o elemento do engajamento afetivo, e, mais adiante, o engajamento de recursos do colaborador como fatores a serem analisados para a promulgação da variação dos padrões de ação. Na descrição do perfil dos entrevistados existe a predominância de entrevistados que foram ex-alunos da instituição e inseridos no mercado por ela, ou que se encontram há muitos anos na instituição. Existe, então, uma relação entre engajamento afetivo e tempo de casa, conforme já exemplificado em relato anterior.

Aliando o engajamento afetivo com a **motivação**, ambos podem ser fontes frutíferas para a variação dos padrões de ação dos agentes.

*Então. [...] Assim, às vezes, os colaboradores nossos, eu sinto, assim, em grande parte deles... Envolvidos mesmo com as rotinas do trabalho e com as dificuldades. Em todos eles, se tiver que fazer outro trabalho que não faça parte da rotina, ele vai agarrar, ele vai fazer, assim, com a maior vontade, com a maior dedicação e isso aí faz com que essas dificuldades sejam superadas... (Entrevista CHR)*

Logo, contribuindo com esse elemento, emerge também o **engajamento de recursos pessoais**. O cenário atual da organização é o ponto de estrangulamento existente no processo de gestão de materiais e serviços, ou seja, principalmente no setor de compras, devido à legislação sobre os processos licitatórios. Esse aspecto vem gerando ansiedade, principalmente, nos atores da empresa pedagógica:

*[...] A gente tinha café em grão e não tinha café em pó. E a gente teve que improvisar uma máquina, daquelas maquininhas antigas de moer café, e fazer moagem do café na hora pra coar para o cliente. Acaba o leite integral e você tem que ter leite em pó pra você substituir. E aí, daí por diante. São muitas coisas que a gente vem sofrendo ao longo do tempo. [...] Várias vezes, nós já deixamos de atender e, às vezes, dávamos até desculpa para o cliente que o Hotel estava cheio naquele período e chegava no período, o hotel estava vazio, mas não podíamos vender porque não tínhamos insumos pra atender. (Entrevista CHR)*

Em contrapartida, essa quebra no processo pode acarretar avanços no nível individual, para o saber na prática dos indivíduos e, dessa forma, gerar novas oportunidades para reflexões e entendimentos das suas ações cotidianas. Nesse contexto, as pessoas podem escolher, diante da necessidade, aumentar ou aprimorar suas formas de fazer as coisas existentes, para a superação das dificuldades (ORLIKOWSKI, 2000). Entretanto, se não houver mudanças no cenário interno da organização, apesar de o funcionário crescer diante das dificuldades, num processo recorrente no *knowing-in-practice* (GHERARDI, 2000; ORLIKOWSKI, 2002; AZEVEDO, 2013; BISPO, 2013a, 2013b), essa mesma postura reforça o *status quo* da estrutura restritiva da empresa, pois permanecem as restrições nos processos da organização.

Ainda, diante da emergência dos pontos de estrangulamento dos processos na prática, a **motivação** dos funcionários aparece para aprimorar os processos, fazendo uso dos recursos que se encontram à sua disposição.

*Se um cliente colocar o pé dentro do restaurante, dificilmente eu deixo ele ir embora sem alimentar no hotel, seja pro almoço, seja pra um café, mas eu consigo primeiramente cuidar muito mesmo do cliente mesmo a ponto de eu transpassar pra ele o que que é nosso intuito maior é tá recebendo esse cliente. E muita das vezes, conforme o horário, conforme a situação, talvez um cliente que chega num horário mais próximo à data de fechamento e, mesmo assim, eu buscava com a*

*cozinha, com o setor da cozinha, pra gente tá tentando atender esse cliente mesmo, pra que não perdesse também o cliente, né?! (Entrevista MAI)*

É a energia canalizada para a superação, que pode contribuir para a substituição das restrições de materiais e insumos na prática, pela forma do tratamento ao cliente, para poder atender o cliente de alguma forma. Esse aspecto exemplifica, empiricamente, o poder de agência do colaborador na prática. A recorrência da estratégia do bom tratamento no atendimento, em um contexto distinto, pode minimizar o impedimento da efetuação de matrícula de um cliente em potencial devido às exigências da empresa, como problemas na documentação individual e comprovante de escolaridade.

*Com relação à documentação a gente tenta esclarecer que infelizmente aquele documento é imprescindível, a gente não pode porque se trata de pré-requisito, por exemplo, escolaridade, a gente precisa de ter o documento em mãos para comprovar o pré-requisito que é exigido. E assim, o que tem acontecido muito é com relação a não escolaridade. É para incentivar a pessoa a retornar ao estudo porque às vezes, já aconteceu situações de a pessoa virar e falar assim “meu sonho é fazer um curso de cabelereiro” e infelizmente ela não ter escolaridade. Então assim, a gente tenta indicar os caminhos para a pessoa poder fazer ou um EJA, ou tentar aquela prova que existe lá no SENAI para poder fazer a conclusão de cursos, de turmas, para a pessoa não ter que enfrentar a sala de aula. Então é a orientação que a gente tenta dar, porque eu acho que deve ser muito frustrante para ele ter que chegar e principalmente ouvir ele falar “meu sonho”, então aqui a gente tenta de repente animar a pessoa a fazer, pelo menos, é essa postura que eu tenho. (Entrevista MAI)*

O agente, mesmo não podendo executar o que foi solicitado pelo cliente, faz um tratamento diferenciado, orientando-o nessa sua trajetória profissional, Como mencionado pelo mesmo entrevistado na observação direta, naquele momento ele não poderia ser um aluno, mas de repente, no futuro, ele ou algum outro membro da família ou amigo, poderia ser indicado por ele e vir a ser um aluno. Perde-se agora para ganhar no futuro, além de se colocar no lugar do outro. Foi percebido que outros agentes passaram a ter esse tipo de postura, em termos de atendimento.

O engajamento de recursos também pode ocorrer por meio de empréstimo de equipamento, material e utensílios, na tentativa de mitigar as falhas nos processos da organização detectadas na prática, sendo que o relato a seguir fornece uma visão desse aspecto.

*Eu mesmo já levei material meu pra atender o hóspede. Domingo mesmo agora eu fiz isso. Foi na sobremesa, levei material... E na hora de sair é constrangedor pra gente. A gente entra, ninguém vê. Na hora que a gente sai, você tem que mostrar e provar que o material é seu e não do hotel. E já tive colegas de serviço de profissão que já foi no sacolão buscar material pra atender o hóspede. (Entrevista COZ)*

Outro aspecto que emergiu dos dados é a **amplitude da network** dos colaboradores, que pode ser tanto interna ou externa à organização. Como exemplo tem-se o atendimento de uma demanda de evento que foi apresentado com um prazo curtíssimo de tempo para a sua execução, cujo processo foi complexo devido à influência da regulamentação da empresa:

*Seja criativo em todo o tempo. Ah, eu preciso de 300 talheres, eu só tenho 120. Então eu tenho que fazer uma solicitação para outra unidade que tem os outros 180 para me emprestar, que era só eu chegar lá e pegar, essa unidade não vai emprestar, por mais que seja dentro da própria empresa, se os processos não forem respeitados. Então esses vários documentos que normatizam a minha rotina, que vão impactar na minha rotina ali, que eu preciso estar atento, então não basta ter ir buscar se não estiver dentro dos parâmetros das regulamentações da organização. (Entrevista CEI)*

O relato demonstra a coordenação interna entre os atores para poder superar as dificuldades encontradas frente à necessidade de mudanças nos contextos da organização a partir do seu conhecimento tácito, ou seja, da sua rede de contato, que dependendo da sua amplitude poderá potencializar os resultados das práxis dos colaboradores. Esse evento foi presenciado na observação direta, sendo que essa estratégia foi aplicada na prática dos funcionários para contornar os pontos de estrangulamento dos processos, mas, mesmo sendo encontrada uma possível alternativa, é necessário verificar se há prazo para isso nos procedimentos internos da empresa, pois não basta ser criativo, é necessário que a criatividade não desrespeite os parâmetros das diretrizes da empresa. Essa variável corrobora com as afirmações de Miller *et al.* (2012) de que o *network* pode auxiliar na variação dos padrões de ação na organização.

Enfim, diante dos emergentes da pesquisa de campo, pode-se inferir que quanto maior o nível do conhecimento tácito e do nível do engajamento dos atores, maior é a propensão para variar seus padrões de ação na prática.

**Proposição 2** – Quanto maior a flexibilidade da estrutura interna de um grupo de atores, maior a sua capacidade e energia para variar seus padrões de ação na prática social em um ambiente altamente regulamentado.

Nessa proposição são abordados elementos como estilo de gestão (conservador e renovador), tipo de área funcional (fim e médio) e *accountability* (nos níveis estratégico, tático e operacional). Como os mesmos emergiram dos dados do campo, eles possuem determinadas especificidades, mas a teoria trabalhou essas questões como estrutura (OLIVEIRA & QUINN, 2015), contexto (PENTLAND *et al.*, 2011) e regulamentação (OLIVEIRA & QUINN, 2015).

No referencial teórico, Bertels *et al.* (2016) apresentam que o **estilo de gestão**, na modelagem cultural na integração de novas rotinas organizacionais de baixo ajuste, podem ser fonte para geração de estabilidade ou mudança nos padrões de ação dos agentes. A contribuição desse ponto é o estilo de gestão **renovador** ser fonte para influenciar a (re)criação dos padrões de ação na organização para a solução de problemas que não foram identificados na estrutura da empresa, conforme exemplificado no relato abaixo.

*Não, eu acho que com relação hoje, porque eu tive uma experiência com diretor e hoje a gente está tendo uma experiência com outra diretora. Então eu acho que é uma questão de chefe e líder, porque o chefe normalmente ele toma decisão, ele acha que ele está correto e o líder não, ele costuma escutar o que a equipe dele tem a sugerir e hoje a gente está podendo conviver com uma pessoa que quando é possível ela escuta a sugestão da equipe. Então isso favorece muito, eu acho que mais nesse sentido porque a gente sabe que tem certas coisas que não depende dela, que acima dela tem um chefe, que acima dele tem outro chefe, então são coisas que tem um longo caminho. Mas eu acredito que hoje, eu estou falando por uma experiência minha na instituição. A gente consegue dar sugestão, eu acho que hoje a gente está trabalhando em uma empresa que ouve algumas sugestões dos funcionários. É o que eu pelo menos vejo que impacta direto com o meu trabalho, está sendo feita algumas adaptações. (Entrevista ADCM)*

A entrevista apresenta que o estilo de gestão renovador contribui para a reflexão do *status quo* frente à alta regulamentação da instituição, com pequenas ações, principalmente, participando de processos decisórios e apoiando a sua equipe. Já o estilo de gestão **conservador** contribui para a manutenção do *status quo* da alta regulamentação da instituição, ou seja, nas suas ações, principalmente, na sua “inércia” e no seu silêncio, demonstra uma postura de aceitação do contexto restritivo estabelecido:

*E a gente percebeu que as equipes não queriam mais contribuir por que os seus líderes também não queriam mais contribuir. Se ele não quer contribuir para o processo, ele também não quer ouvir, por que se ele ouvir ele vai ter que fazer alguma coisa com aquilo. Então, quer dizer, eu não ouço para eu não ter que fazer nada com aquilo. (Entrevista GR)*

O elemento *accountability* corresponde ao grau de responsabilidade dos atores, que pode variar devido à complexidade do seu cargo. Nas empresas normalmente ocorre que quanto maior o cargo, maiores são as responsabilidades e, como consequência, maiores são as autonomias. Na organização estudada esse fenômeno ocorre de forma inversa, pois quanto maior o cargo, devido à alta regulamentação, mais engessada e restrita é a autonomia, devido à burocratização dos processos que pode ter efeitos colaterais nocivos à saúde dos atores.

*Só que a cultura hoje que está arraigada é das pessoas lerem e fazerem exatamente o que está ali. Então, você não consegue mais pensar fora. [...] Muitas dessas doenças que a gente vê, dos afastamentos, é por isso, é doença nem tanto física. As pessoas estão cansadas. E eu acho que essa burocratização adoce as pessoas. As pessoas ficam doentes. (Entrevista GR)*

Atualmente, na organização, houve ajustes na estrutura para a limitação de aprovação de valores acima de um determinado teto para compra que precisam ser aprovadas pelo jurídico da empresa, de acordo com a Lei de Licitação 8.666/93, que impacta diretamente nos processos de compras, devido aos controles densos desse processo, que geram muitas incertezas na prática diária dos agentes. Sem essa aprovação não pode ser encaminhado para a licitação e, conseqüentemente, a compra não pode ser efetuada.

*Que me incomoda, muito? É justamente essa falta de autonomia dos gestores, gestor nenhum tem autonomia, quem manda Instituição hoje é o responsável pelo contrato que é o responsável pelo jurídico, o advogado, é ele quem manda na empresa hoje. Porque ninguém mais toma decisão, sabe? Tinha uma compra aprovada, no GRO, "Não, tudo bem, pode fazer as compras das carnes" não tinha carne nenhuma. Deu R\$ &&<sup>22</sup>.000,00 reais para o hotel pagar. Não é nada. Em seis meses não é nada. "Não, pode fazer tudo. Ele fez o processo das compras tal e tal". Na hora dele assinar para fazer, ficou na dúvida, disse "Não, vou perguntar de novo". Ligou para o GGO, para a pessoa que falava com ele que podia fazer. Tudo pronto, processo tudo pronto e tal, "Ah, não. Beleza. Quanto que deu?", "R\$ &&.000,00", "Não, eu não vou assinar isso aí não". Não comprou as carnes até hoje. (Entrevista CEI)*

Diante desse contexto os processos ficam suspensos, o que acarreta conseqüências na prática dos colaboradores na linha de frente, que necessitam gerenciar essas incertezas do processo.

---

<sup>22</sup> Símbolo utilizado para representar o número que corresponde quase o dobro do teto máximo permitido pelas normas da instituição, e, assim, necessitava do aval do jurídico. Todos os procedimentos de compra que vão além do teto estipulada pela Portaria 958/12, necessitam da aprovação do jurídico (Membro Externo à Instituição com cargo de fiscalizador dos processos).

*Os liderados tomam mais decisões assertivas ou mais rápidas ou mais efetivas do que os que lideram. Porque os que lideram eles precisam de um processo e toda e qualquer decisão que ele toma ali ou dá o seu aval, ele precisa responder por aquilo. (Entrevista CEI)*

Outra questão relevante é o **tipo de área funcional**, que diz respeito à natureza da área funcional de atuação, podendo ser da área fim ou da área meio. Diante desse contexto, foi detectada uma maior flexibilidade, até mesmo para resolver os problemas, nos processos ligados aos clientes, gerando assim uma maior incorporação dos padrões de ação aos sistemas, pois existe uma estrutura interna de TI direcionada especificamente para isso, que são os chamados técnicos.

*É o chamado técnico, é uma facilidade, só quando é um caso muito crítico que demora pra resolver, no caso dessa turma que não conseguiu resolver a tempo. Fora isso, só abrir o chamado, a gente entra em contato com a equipe, eles costumam resolver na hora. Uma facilidade. O sistema também, o sistema está ajudando bastante, eles vão reformulando o sistema, [...] adaptando o sistema. E o sistema tá ajudando bastante nessa parte também. (Entrevista ADSE 2)*

Nas áreas em que prevalecem os processos de apoio existe maior inflexibilidade:

*Se eu fugir da regra da IT de solicitação do carro, ou seja, ser agendada antecipadamente, e aqui foi pego o carro sem o planejamento gerou uma ação. E quando essa auditoria chegar, essa ação vai ser questionada e eu vou ter que responder em cima disso, por que eu não planejei melhor? Eu acredito e apesar deu ter sido muito resistente a esse processo, porque quando você é operação, você faz acontecer a coisa. E esse processo de alguma maneira ele acaba retardando ou atrasando um pouco o andamento da tua rotina. Eu acredito que isso, quando essa auditoria vem, ela vai te pedir uma solução para aquilo não aconteça novamente. Com isso, eu acredito que a auditoria vai tornando as pessoas um pouco mais visionárias, comecem a imaginar antes, planejar-se melhor. (Entrevista CEI)*

Ainda, quando se refere aos sistemas de informação relacionados aos processos de apoio, não se percebe a mesma agilidade para a solução dos problemas técnicos, o que acaba impactando na necessidade de cada funcionário criar a sua estratégia de ação para evitar não conformidades e, se for reincidente, ser advertido. Nesse aspecto, percebe-se a influência de outro elemento, o **tipo de área funcional**, que diz respeito à natureza da área de atuação, podendo ser a área dos processos ligada aos clientes e a área dos processos de apoio. Dessa forma, existe essa distinção: maior flexibilização para os clientes e menor para os processos de apoio podem resultar em maior variação nos padrões de ação e nos seus ajustes ao sistema e maior estabilidade e rigor aos processos de apoio, o que

pode ser vivenciado com a observação participante, principalmente nos processos de gestão de pessoal e de gestão de materiais e serviços, áreas-meio onde se concentram os processos de auditorias da organização. Segue o relato descrevendo esse processo numa área de apoio:

*[...] A gente tem as auditorias externas, que é feito por um órgão certificador e a gente tem as auditorias internas que elas ocorrem uma vez todo ano então, cada ano a gente tem essa auditoria e além dessas auditorias a gente tem um acompanhamento das nossas atividades então, a gente tem os orientadores, eles não falam, não gostam nem que falem de auditor não, mas eles vêm para fazer tipo assim, verificar tudo o que você fez, está fazendo, se você tem alguma dúvida, o que está bom e o que não está e tipo assim, eles vão te dando esse apoio durante o ano e depois você participa de uma auditoria também par verificar se realmente está de acordo com as determinações da Instituição, com as normas, sistema de gestão e o seu trabalho. [...] Então, ai se a gente tiver uma não conformidade, supnhamos que eu tenha que ter feito determinado acompanhamento, tem prazos, tudo é dentro de prazos agora e não seguir, não fiz dentro do prazo ou deixei de fazer e tal, ai tem a abertura de um plano de ação e esse plano de ação depois eu vou ter que fazer uma análise da causa por que que eu deixei de fazer, o que aconteceu então, eu tenho que analisar o que me levou a deixar de fazer aquela atividade e ai tem ações que eu tenho que fazer ai eu sou acompanhada mais próxima, mais de perto pelos auditores para que realmente eu consiga dar sequência de acordo com as determinações da Instituição. (Entrevista SP 1)*

Esse procedimento de auditoria se estende por todas as unidades em todas as áreas da instituição. É a cultura do acompanhamento, medição e monitoramento dos processos, já é institucionalizada. Entretanto, o contexto da organização exige adaptação da rotina, que leva a determinadas situações que não foram descritas pelas normas da empresa e necessita de ações que exigem criatividade, seja ela individual ou coletiva, mas dentro da norma, ou seja, conflito entre as duas subculturas “Seja Criativo” e “Siga a Regulamentação”.

Logo, diante dos emergentes da pesquisa de campo, pode-se afirmar que quanto maior a flexibilidade da estrutura interna de um grupo de atores, maior a sua capacidade e energia para variar seus padrões de ação na prática social em um ambiente altamente regulamentado.

**Proposição 3** – Contextos distintos em uma organização altamente regulamentada promulgam maneiras diferentes de se variar os padrões de ação na execução do PE na prática.

São abordados, nesta proposição, os diferentes tipos de contextos que emergiram da pesquisa empírica, que são colaborativo, restritivo e inovador. A literatura trabalha o contexto a partir da análise dos elementos que o compõe, como erro e improvisação (RERUP & FELDMAN, 2011; FELDMAN *et al.*, 2016), agência (PENTLAND *et al.*, 2011; CACCIATORI, 2012; LANNACCI & HATZARAS, 2012), influência da cultura (FELDMAN *et al.*, 2016; BERTELS *et al.*, 2016), subjetividade (PENTLAND *et al.*, 2011, LANNACCI & HATZARAS, 2012), tecnologia (ORLIKOWSKI, 2007; PENTLAND *et al.*, 2011; OLIVEIRA & QUINN, 2015), artefatos (LANNACCI & HATZARAS, 2012; CACCIATORI, 2012), artefatos não humanos (PENTLAND *et al.*, 2011; BAPUJI *et al.*, 2012; CACCIATORI, 2012; OLIVEIRA & QUINN, 2015), estrutura (OLIVEIRA & QUINN, 2015), contexto (PENTLAND *et al.*, 2011) e regulamentação (OLIVEIRA & QUINN, 2015).

Apesar de Giddens (1984) apresentar que as regras e práticas só existem em conjunto com os outros elementos da estrutura, aqui esse conceito será trabalhado de forma mais abrangente, pois a interação entre esses elementos já foi explanada anteriormente. Dessa forma, pretende-se analisar de forma macro a influência de cada contexto para verificar a propensão para a restrição ou *affordances* na variação dos padrões de ação em ambientes altamente regulamentados, pois esses contextos foram constituídos a partir das interações entre os seus elementos constituintes, que não podem ser analisados separados do aspecto humano e do seu contexto (SCHATZKI, 2001).

Dessa forma, é necessário elucidar melhor a questão da alta regulamentação em si, que, enquanto regra, serve como “guia” para a prática social, pois é na prática que se dá a forma concreta para situações particulares, com isso, a regra está animando a prática em qualquer dado momento, ou seja, a regra é o que a prática conseguiu fazer (ORLIKOWSKI, 2000). Tanto as regras quanto os recursos (artefatos silenciosos e elementos não humanos facilitadores) estão intrincados à prática, pois possuem uma presença de tempo e espaço (GIDDENS, 1984).

Com isso, as estruturas que envolvem rotinas de implementação do PE são constituídas à medida que os seus agentes interagem recursivamente com a regulamentação, os recursos, os esquemas interpretativos e demais estruturas predominantes no contexto da prática social que moldam as interações e os comportamentos dos seus integrantes (ORLIKOWSKI, 2000). Esse panorama fornece as bases que originaram cada tipo distinto de contexto que emergiu do campo, proveniente de áreas específicas da organização estudada, que impactam de forma diferente as práticas dos seus membros.

Portanto, diante dos dados emergentes da pesquisa de campo, pode-se afirmar que os contextos distintos em uma organização altamente regulamentada promulgam maneiras diferentes de se variar os padrões de ação na implementação do PE na prática.

### **9.3. Proposições teóricas acerca do modelo generativo do interacionismo simbólico**

Esta seção tem a finalidade de apresentar proposições teóricas acerca do modelo generativo do interacionismo simbólico (IS) para o entendimento de como os padrões de ação são (re)criados em ambiente altamente regulamentado, a partir do estudo da rotina de vendas. Dionysiou & Tsoukas (2013) se apropriaram do mecanismo de tomada de papéis de Mead (1934) para analisarem como a rotina na prática é criada, compartilhada, mantida e alterada coletivamente. Como apresentado no referencial teórico, o processo de tomada de papéis afirma que os “eus individuais” se formam e se desenvolvem, a partir dos atos dos “eus próprios” mediados, negociados pelos atos em andamento “uns dos outros”, que guiam os demais para fazê-lo (BLUMER, 1969; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), apresentando assim a ideia de um “eu relacional”.

Para a aplicação do mecanismo de tomada de papéis, os autores utilizaram o modelo de *Organizing* de Weick (1979), estruturado nos preceitos do *Sensemaking* (Interacionismo Simbólico – IS), composto das etapas dos processos de desvio de comportamentos como promulgação/criação, seleção e retenção. Cada um desses processos contém um conjunto de três subprocessos interligados que são as regras de reunião, ciclos de comportamento e incerteza percebida, que sugere que as organizações são processos, sequências, movimentos, cadeia de

eventos, série de ações constituídas a partir dos significados dos seus agentes para a redução das ambiguidades.

Para exemplificar a complexidade inerente a esse processo, segue o exposto por um relato que apresenta as diferenças existentes nas práxis entre dois atores, já que cada um tinha a abertura para “fazer o contrário” (GIDDENS, 1984) no seu contexto:

*[...] Fiz uma reserva complicada, e eu segui um parâmetro de atendimento no ato da reserva. É [...]. Eu segui uma linha de atendimento. E, logo em seguida eu estava na minha casa, eu fui chamado no hotel pra explicar por que eu tinha adotado aquela postura, aquela linha de raciocínio, e que estava errado a minha linha de raciocínio. O gerente falou isso comigo, que eu adotei uma linha de raciocínio errada, e que aquilo tinha dado errado, eu falei assim, “mas por que que o senhor chegou a essa conclusão?” Aí ele falou assim: “não, a encarregada de eventos me falou e me explicou, e eu concordo que tinha que ser assim”. [...] E logo em seguida eu avalei, avalei a maneira que ela explicou para o gerente, e eu concordei. A linha de raciocínio dela era correta. Eu falei: “não, realmente a linha de raciocínio dela era correta, essa é uma maneira de fazer, mas agora, avalia a minha maneira”. Aí quando eu expliquei a minha linha de raciocínio, o gerente entendeu também, ele percebeu, que eu tinha adotado uma estratégia diferente, mas que era correta também. E, quando ela mostrou a linha de raciocínio dela, ela não teve a visão de observar a minha linha de raciocínio. Eu saí fortalecido porque o gerente me elogiou, falou: “REN eu chamei você aqui achando que você tinha errado, mas você realmente não errou não, você adotou outro modo de fazer a reserva, que deu certo também, então esqueça o fato, você está certo”. [...] Então. Primeiro fui acuado, entendi porque eu fui acuado porque eu adotei uma linha de raciocínio, e, mas havia outra linha de raciocínio que eu não tinha percebido, mas estava correto também. E saí fortalecido, me senti bem, falei: “puxa, a vida é assim né, as pessoas têm maneiras diferentes de fazer a mesma coisa, que chegam ao mesmo resultado”. Eu percebi que foi uma experiência positiva. (Entrevista REN)*

O estudo de Cacciatori (2012) aborda a questão central e não resolvida no desenvolvimento de novas rotinas e o seu funcionamento duplo, como memória organizacional e como tréguas. Assim, o relato acima representa basicamente a divergência entre os entendimentos dos atores a partir da comparação de suas performances, e, dessa forma, o enredamento inerente ao seu processo de “validação consensual” para a validação de esquemas interpretativos, e, conseqüentemente o padrão de ação servir para a redução de conflitos (tréguas) (BECKER, 2002; 2004; MILAGRES, 2011). Ambas as performances estavam corretas, mas possuíam esquemas individuais de abstrações distintos, pois não havia um alinhamento da prática para um padrão específico de ação (**performativo**), e conseqüentemente, não havia um conjunto de regras claro.

Além disso, não havia um processo de monitoramento recorrente para a validação das ações dos indivíduos envolvidos nessa prática.

Dessa forma, os elementos do cognitivo e da experiência influenciaram no desempenho e nos processos de abstrações de cada ator, que poderia nos ciclos de interação para a validação consensual ser um momento para compartilhar conhecimentos, ideias, padrões de ação, dentre outros. Assim, o compartilhamento de esquemas interpretativos diferentes (**ostensivo**) poderia consolidar um esquema interpretativo coletivo, acarretando, assim, a fundamentação para a (re)criação de alguns padrões de ação para esse grupo.

Entretanto, o alinhamento dos esquemas interpretativos da rotina em questão foi influenciado pela disputa de poder entre seus agentes, o que acabou afetando o processo de validação consensual do padrão abstrato coletivo e resultou no estabelecimento das duas práticas no contexto do grupo. (PENTLAND & FELDMAN, 2008; PENTLAND *et al.*, 2015). Miller *et al.* (2012) também apresentaram em seu estudo aspectos referentes às lutas de poder baseadas nos diferentes tipos de versões a partir dos entendimentos distintos advindos da rotina (ostensivo). Esse exemplo apresenta os obstáculos que podem emergir para o alinhamento das ações individuais em um padrão específico de ações (performativo), que corresponde uma realização coletiva, a partir da mediação coletiva (WEICK, 1979). Logo, percebe-se que o processo de validação consensual se torna mais complexo quando envolve questões de disputas de poder, devido à limitação inerente à ação de alinhamento de esquemas interpretativos individuais contundentes, mas extremamente divergentes para generalizações coletivas.

Percebeu-se, na prática, que o aspecto ostensivo pode ser multifacetado e possuir “regras” específicas em grupos e subgrupos distintos da organização, ou seja, podem ser incorporados entendimentos de participantes específicos que são amplamente compartilhados ou entendimentos compartilhados particulares em subgrupos, e ainda outros diversos entendimentos mais amplos entre subgrupos de participantes de rotina. Essa divergência de entendimentos compartilhados pode ocasionar conflitos e, talvez, até o colapso da rotina na prática, o que traz mais complicação ao processo de validação consensual. Esse panorama sugere que os “entendimentos dos participantes não são simplesmente diferentes e que alguns compartilhamentos de entendimentos ocorrem entre pelo menos alguns

participantes” (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013) podendo não envolver todos os membros de um determinado grupo.

Assim, o processo de validação consensual (abstração e generalização) é inerente ao modelo aplicado neste estudo e possibilitou analisar a rotina estudada na prática social, para o entendimento da sua estrutura endógena nos seus aspectos ostensivos e performativos. Com isso, esses aspectos permitem ao pesquisador ter acesso as mudanças das rotinas, e, conseqüentemente, das estruturas internas das práticas sociais e suas relações (FELDMAN, 2000; FELDMAN, 2003; FELDMAN & PENTLAND, 2003; PENTLAND & FELDMAN, 2005; HOWARD-GRENVILLE, 2005; RERUP & FELDMAN, 2011; PENTLAND *et al.*; 2011; MILLER *et al.*, 2012; PENTLAND *et al.*; 2012; PENTLAND & HAEREM, 2015; OLIVEIRA & QUINN, 2015; GRODAL *et al.*, 2015; STILES *et al.*, 2015; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2015; BERTELS *et al.*; 2016; FELDMAN *et al.*, 2016; WRIGHT, 2016).

Existe uma linha de estudos que analisa esses dois aspectos como um conjunto imbricado (performativo-ostensivo) em uma interação com outras estruturas como tecnologia, coordenação, estruturas culturais e agência, que geram artefatos sobrepostos às expectativas sociais, por meio da análise de rotinas flexíveis (TURNER & FERN, 2012; HANSEN & VOGEL, 2011; PARMIGIANI & HOWARD-GRENVILLE, 2011; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), sendo essa linha congruente com o presente estudo.

Ainda, Turner & Fern (2012) afirmam que os estudos acadêmicos têm dado pouca atenção explícita para o papel que os indivíduos possuem dentro da rotina e como eles desempenham a adaptação das rotinas em contextos de mudanças. Dessa forma, espera-se, a partir do modelo generativo na perspectiva do interacionismo simbólico, analisar os componentes internos das rotinas e dos seus mecanismos, à luz da prática social, permite às rotinas gerarem variedade nos seus padrões de ação em ambientes altamente regulamentados. Para tal assume-se a visão da rotina como dinâmica.

Ao analisar a variedade de contextos que emergiram do modelo da seção anterior e dos seus diversos elementos, pode-se afirmar que cada um deles é uma fonte distinta para fundamentar o nascedouro de várias maneiras singulares de se realizar a mesma tarefa na prática e produzir narrativas complementares, contraditórias ou vagas (PENTLAND & FELDMAN, 2005; 2008).

Assim, a partir dos dados do campo, duas formas básicas distintas emergiram para analisar o fluxo de interação entre o performativo-ostensivo. Apesar de essa relação ocorrer simultaneamente, ao se analisar a prática *per se* de forma coletiva em ambiente altamente regulamentado na perspectiva do IS, percebe-se dois grandes movimentos, sendo o segundo a junção de dois tipos de interação que podem afetar o tipo de emergência de padrões de ação com mecanismos distintos: **(i)** participantes agem *a priori* (performativo) e dão sentido depois (ostensivo), e; **(ii)** participantes dão sentido *a priori* (ostensivo) e agem depois, e participantes dão sentido e agem simultaneamente. Logo, Pentland & Feldman (2005) afirmam que é na interação entre o performativo e o ostensivo, de acordo com cada contexto, que pode nascer uma relação de impacto das mudanças do performativo nas mudanças do ostensivo, e vice-versa. Com isso, a proposta é apresentar os elementos constituintes de cada movimento e como os mesmos podem impactar na variação dos padrões de ação.

**Proposição 1** – Quanto maior a necessidade de inclusão de indivíduos de grupos distintos (outras áreas e de níveis hierárquicos diferentes) no processo de validação consensual coletiva, maior a necessidade de ciclos de interação para o alinhamento das ações e, assim, aumentar a complexidade desse processo.

“Novas ideias e novas maneiras de realizar tarefas podem revitalizar ou paralisar as organizações” (PENTLAND & FELDMAN, 2005). Para exemplificar, apresenta-se o primeiro fluxo de interação entre o performativo-ostensivo que se refere a “participantes agem *a priori* (performativo) e dão sentido depois (ostensivo)”. Segue o relato abaixo:

*[...] A Instituição foi uma parceira crucial do Evento na cidade Alpha em 2016 [...] que é conhecido, consolidado, nacional e internacionalmente [...]. Estava [...] aprovado no plano estratégico. Está lá no planejamento de 2015 que nós vamos participar.[...] Fiquei com a responsabilidade de contratar os Chefs nos parâmetros estabelecidos pela organização[...] Então eu chamei ex-alunos nossos, contratei essas pessoas, porque eu tinha autorização para contratar através do estudo de mercado que foi feito quanto que seria pago de cachê para esses alunos quando eles viriam, etc. O evento já aconteceu, esses alunos vieram, muitos deles vieram por sua conta, trazendo os seus próprios insumos, devido os processo complicados da empresa, vieram para receber e até hoje não assinaram o contrato. O evento já acabou tem mais de três meses. [...] Então eu não consigo te definir realinhamento, o que é necessário? O que mais precisa? Eles querem que um profissional da gastronomia, o chefe de cozinha, "Quanto que é o cachê dele?", aí ele fala, "É R\$ 8.000,00 reais", mas baseado em quê? Ele não aceita que o talento, [...] é algo muito individual, porque tem de R\$ 8.000,00 e tem o de R\$*

*40.000,00. Tem o Alex Atala que cobra R\$ 80.000,00, tem o Henrique Fogaça que hoje está em R\$ 45.000,00 [...]. E aí? Mas como que esse cara comprova? Não tem como. O cara não te dá nota fiscal disso. Então automaticamente a Instituição não pode pagar. E automaticamente aprova o evento. O evento já aconteceu. [...] Hoje eu me sinto... Olha, eu trabalho em uma empresa que mandou eu fazer, quando me deram essa responsabilidade falou assim, “O céu é o limite”, a frase que eu escutei. Então já foram feitos vários realinhamentos para adequar a necessidade daquele plano estratégico, que já foi aprovado e ainda não chegou a um consenso que o jurídico aprove, que os advogados que são responsáveis, eu digo, pelo CPF do diretor, e eles não autorizam que o evento seja aprovado pelo diretor. Então, assim, eu não consigo definir para você um alinhamento disso. [...] Eu descobri que o céu é o limite até onde o chão não saia do seu sapato. (Entrevista CEI)*

No momento da constituição do cenário em que ocorreria o evento foi idealizado um determinado contexto, distinto do apresentado na prática da sua execução. Novas regras foram estabelecidas nesse processo, com maior restrição dos gestores para aprovação de ações, ou seja, o teto do valor orçamentário de autonomia da gestão diminuiu, gerando mais incertezas e promulgando novas estruturas. Entretanto, o evento na prática foi implementado de acordo com o planejado (performativo), baseando-se nas **antigas regras** norteadas pelo planejamento. O entrevistado, juntamente com sua equipe, fez uso da experiência na gastronomia (nacional e internacional), do conhecimento em diversos cursos e competições (*WorldSkills*)<sup>23</sup> na Europa, da *network*, dos engajamentos afetivos e de recursos, além do trabalho em equipe e da motivação de todos para ver o evento acontecer. Para tal, aplicou-se a cultura do “Seja Feito” e “Seja Criativo”.

O entendimento da prática ocorreu quando foi dado início às interações com outras estruturas da organização. Dessa forma, diante do envolvimento com outros setores, ou seja, outras áreas funcionais da empresa (processos de apoio – gestão de materiais e serviços e gestão financeira; processos da direção – planejamento e gestão), iniciou-se a “validação consensual” (WEICK, 1979), por meio do compartilhamento das experiências de cada indivíduo, nos seus respectivos processos relacionados com o evento em questão, para a mediação conjunta de um entendimento comum, por meio da tomada de papéis. Esse procedimento acarretou vários ciclos de interação, para analisar as incertezas que emergiram a partir da aplicação das novas regras, e, com isso, analisar quais ações foram executadas na prática do evento, para o seu alinhamento de acordo com as novas

---

<sup>23</sup> *WorldSkills Competition* é a maior competição de educação profissional do mundo, que acontece de dois em dois anos.

diretrizes estabelecidas. Vale lembrar que a organização pesquisada possui procedimentos-padrões de monitoramento dos seus processos, visando constantemente alinhar os entendimentos de suas práticas, a partir dos esquemas individuais de abstrações e generalizações (**ostensivo**), para minimizar experiências particulares em seus processos presentes e futuros.

Percebe-se que à medida que novos ciclos de interação ocorrem fora do núcleo dos participantes do grupo que originou a prática, e, assim, vai ganhando maior proporção, ocorre certo distanciamento da prática social situada (espaço e tempo) que está em análise, o que pode tornar ainda mais complexa a validação de um entendimento comum, pois na empresa os processos sofrem influência do elemento da *accountability* e dos estilos de gestão (renovador e conservador), além da complexidade da constituição do entendimento mais abrangente e aprofundado das diversas estruturas que se relacionaram para a implementação da referida rotina na prática social.

*Cumpra. Cumpra. E muitas vezes, a norma é feita por pessoas que não conhecem a operação. Então, elas não estão ali dentro, não estão na central de atendimento. Ela não passa por situações que às vezes a norma não estava previsto. E o tempo de resposta para você alterar uma norma, num sistema como o nosso, ele está sendo muito moroso. E aí? E até lá? E até que eu consiga alterar a norma, quantas situações como essa não vão ocorrer em todo o estado. (Entrevista GR)*

Diante do esquema interpretativo de que a regulamentação deve ser respeitada, o que acontece quando essas regras, no decorrer da prática, são alteradas? Pode ocorrer a não validação consensual do alinhamento das ações e o processo pode ficar suspenso até a sua regularização. Se for analisado no nível do indivíduo, as suas ações ficam sem significado, há uma quebra no seu esquema individual e, com isso, fica somente a oportunidade do aprendizado, já que nesse contexto há abertura. Com isso, a pesquisa fornece evidências de que mesmo com a possibilidade de moldagem das ações pela organização, os seus membros ainda podem atuar de forma diversa, já que nesse contexto há abertura para o processo empírico da tentativa e erro para a solução de problemas (Dionysiou & Tsoukas, 2013), devido à capacidade de concepção que cada indivíduo tem de gerar significações distintas na execução das rotinas na prática social.

**Proposição 2** – Em um ambiente altamente regulamentado, se não há um conjunto de regras que norteie especificamente uma ação, o céu pode ser o limite para a performance dos atores na prática social, mas, mesmo nesse contexto específico de baixa regulamentação, não se pode perder o foco da regulamentação.

Percebe-se, com o exemplo, que mesmo em rotinas e atividades com uma baixa regulamentação, cujos processos não possuem regras densas e específicas, a cultura de “respeitar a regulamentação” ainda prevalece sobre a cultura do “Seja Feito” e “Seja Criativo”, pois os processos de apoio seguem os parâmetros da regulamentação. Dessa forma, quando uma incerteza emerge, se torna complexa a sua validação consensual, pois a mesma necessita de um número significativo de pessoas com características distintas (*accountability* e estilos distintos de gestão), para fundamentar um alinhamento do processo. Com isso, caso não haja o consenso, os resultados advindos da prática ficam estagnados à espera de uma solução, ou do surgimento de outros eventos similares (recorrência), para novamente gerar novos ciclos de interação e mediação coletiva para o seu entendimento.

Com a validação consensual e recorrência de casos similares, o padrão de ação poderá vir a ser institucionalizado ou refutado nos processos de monitoramento, por meio de planos de ação, com novos ciclos de interação para evitar a sua prática novamente. Enfim, percebe-se que o performativo influencia/afeta o ostensivo, a partir das abstrações e generalizações que emergem após a prática, para o entendimento dos atores da sua própria ação dentro do seu contexto, por meio da mediação coletiva, para gerar esquemas compartilhados, mas para tal, em alguns casos mais complexos de abrangência mais ampla, é necessária a recorrência de eventos similares para a validação ou não desses padrões de ação.

Enfim, após essa explanação, não se pode negar a relevância da influência da interação entre as dimensões da subjetividade, da agência e da estrutura para, juntamente com a vinculação do performativo com o ostensivo, a mudança endógena (FELDMAN, 2000) da rotina na prática social, por meio da mediação coletiva. A mudança de desempenho pode revelar aos agentes novas possibilidades e, com isso, expandir a perspectiva desses sujeitos com relação à rotina. Porém, em um ambiente altamente regulamentado, é necessária a validação

consensual desse processo (WEICK, 1979; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), pois, mais importante do que a possibilidade da (re)criação dos padrões de ações é o alinhamento dos entendimentos e ações individuais para entendimentos e ações coletivas. Quando um padrão de comportamento se torna rotineiro, reduz-se ou elimina-se a busca, o que pode melhorar a previsibilidade dos comportamentos dos indivíduos e a sua eficiência em termos de performance (MILLER *et al.*, 2012; ARGOTE & REN, 2012).

Dessa forma, também se percebe que a promulgação de uma rotina na prática possibilita performances distintas em contextos e circunstâncias particulares, que podem permitir a emergência de uma variedade de padrões de ações oriundos de performances singulares, que podem possibilitar mudanças no aspecto ostensivo ao longo do tempo (HOWARD-GRENVILLE, 2005; FELDMAN, 2000; FELDMAN & PENTLAND, 2003; RERUP & FELDMAN, 2011; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), a partir de ciclos de interação para a validação consensual de abstrações e generalizações coletivas.

Assim, para Dionysiou & Tsoukas (2013), o aspecto ostensivo das rotinas molda comportamentos dos atores, pois restringe e permite desempenhos dos agentes, mas, ao mesmo tempo, contribui para “orientar suas ações, para explicar o que estão fazendo”, especialmente na prática social. Assim, segue o segundo movimento de interação entre o performativo-ostensivo que se refere “participantes dão sentido a priori (ostensivo) e agem depois” e/ou “participantes agem e dão sentido ao mesmo tempo”. Para tal segue uma ilustração empírica desse processo, que servirá de análise:

*Trava. Trava, por que... E aí eu falo que é muito interpretação das leis. Hoje, a gente tem um jurídico muito inflexível. Por que a regulamentação me impacta? Por que, por exemplo, eu tenho a 8666/93 e uma portaria que é a 958, de 2012, que fala sobre compras, no sistema público como um todo. E aí você lê lá uma norma que fala, por exemplo, que você está condicionada a comprar quarenta e quatro mil por grupo de itens dentro da instituição. Só que você não sabe se pode ser quarenta e quatro [...]. Se pode ser quarenta e quatro mil por unidade ou se é quarenta e quatro mil para DR. E qual que é a interpretação que o nosso jurídico fala: “Que é quarenta e quatro mil para a DR, por que a gente tem um planejamento, por que o planejamento é único”. E aí o que eu penso? Não sou jurista, não entendo nada disso, que seria melhor se fosse quarenta e quatro mil por unidade, por que eu tenho um planejamento próprio, a Unidade tem um planejamento. Os planejamentos se complementam, mas eles são separados. Se eu tivesse um jurista... E aí saiu isso no trabalho que a gente fez aqui. Um diretor falou assim: “Por que a gente não contrata uma consultoria... Olha, por que a gente não contrata uma consultoria especializada em contratações, inexigibilidade, para poder analisar os processos do DR, e sinalizar quais são as*

*brechas na lei que a gente consegue flexibilizar nosso trabalho”. Eu falei, “Que legal!”, coloquei lá, como uma ação. Vem uma pessoa e fala assim: “não, gente, vocês têm evidências, vocês têm suporte jurídico para comprar quarenta e quatro mil por unidade, pode comprar. “Está aqui o suporte. Está aqui o respaldo que vocês precisam”. Resolveria oitenta por cento dos nossos problemas hoje. Oitenta por cento. Não é pouco não. (Entrevista GR)*

Esse relato expressa o foco dos debates oriundos do Encontro Regional, intitulado “Levando pessoas com você”, realizado na empresa entre os seus gestores de todos os processos, sejam eles ligados aos clientes, de apoio e da direção, para uma reflexão do cenário atual da empresa sobre a alta regulamentação dos seus processos. Devido à recursividade dos processos de monitoramento e das auditorias da empresa, estabeleceu-se nesse contexto uma realidade compartilhada de respeito à regulamentação.

Essa realidade é resultado das interações dos colaboradores da empresa que permitiram o estabelecimento de conexões para a troca de entendimentos compartilhados sobre como e quais ações devem ser promulgadas (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), de modo a atender as exigências da empresa de fornecer transparência, padronização e eficiência nos seus processos para a apresentação, composição, formas e prazos de encaminhamento dos distintos tipos de prestação de contas aos Órgãos e Entidade da Administração Pública Federal. Os autores mostram que as conexões possibilitam que os indivíduos, ao realizarem suas atividades, desenvolvam entendimentos compartilhados coletivos, que constituem a organização, e, assim, alimentam recursivamente “as regras” que compõem o aspecto ostensivo desse contexto organizacional.

O aspecto ostensivo é dinâmico, num constante tornar-se, que gera orientações forjadas em experiências passadas dos indivíduos (WEICK, 1979; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), que orientam performances, reduzindo incertezas e estabelecendo esquemas individuais e coletivos mais estáveis. Dessa forma, o cenário do mercado atual da organização vem exigindo uma maior dinâmica na execução dos seus processos, mas esse processo é complexo devido à diversidade de entendimentos individuais que existem na organização. Nesse sentido, Rerup e Feldman (2011) demonstram que a transformação do esquema interpretativo da organização afeta individualmente, de forma distinta, o performativo dos seus membros, e geram uma variedade de discursos que podem promover a ação ou a inércia.

*[...] A gente percebeu que as equipes não queriam mais contribuir por que os seus líderes também não queriam mais contribuir. Se ele não quer contribuir para o processo, ele também não quer ouvir, por que se ele ouvir ele vai ter que fazer alguma coisa com aquilo. Então, quer dizer, eu não ouço para eu não ter que fazer nada com aquilo. [...] Pois as pessoas tem dificuldade de propor novas coisas. Dificuldade. Por que é fácil você falar assim, nossa, mas a IT de matrícula não funciona. O que deve mudar nessa instrução para que ela funcione? E as pessoas tiveram dificuldade. Mas muita dificuldade de propor mudanças. (Entrevista GR)*

Devido ao seu aspecto dinâmico, o aspecto ostensivo está sujeito a revisões constantes das ações e os entendimentos coletivos dos seus integrantes. Mas como apresentado no relato, o contexto em que se submergem as práticas sociais pode possibilitar maior energia a esse processo, ou maior inércia. Com processos constantes de monitoramento das atividades dos colaboradores no ambiente altamente regulamentado, pode ocorrer uma propensão à estabilidade e os seus indivíduos terem dificuldade de pensar diferente e, conseqüentemente, ter dificuldade de fazer diferente, como apresentado no relato.

Entretanto, não se pode esquecer outro aspecto relevante do ostensivo, que é a sua capacidade limitada em detalhar as normas em rotinas complexas, o que acaba possibilitando oportunidades para variações mais amplas dos padrões de ação (PENTLAND & FELDMAN, 2008), que poderiam alterar a rotina na prática. Entretanto, para que isso ocorra é necessário domínio e experiência do contexto para que essas ações situadas possam ser aceitas e, talvez, ao longo do tempo serem institucionalizadas devido à sua recorrência, além de já estarem inseridas dentro do campo regulamentar dos processos da organização.

Para exemplificar a influência do ostensivo no performativo em um contexto de mudança e, com isso, verificar como se comportam os elementos emergentes dessa interação, segue o relato abaixo:

*O que era oferecido gratuitamente passou a ser vendido. Com isso mudamos a postura, a maneira de abordagem, a conscientização dos profissionais, pois agora, não podemos somente esperar o aluno aparecer, temos que procurá-los também. Agora o aluno é um cliente. [...] O setor onde trabalho recebeu as novas diretrizes e colocamos em discussão, esse trabalho englobou outros setores, como o setor de vendas, de atendimento, e também, se for cabível ao assunto, a questão do apoio à equipe, no que tange ao caráter organizacional frente ao novo, pois houve uma desestabilização quando houve essa mudança, porque a oferta foi menor, e também, subitamente, muda-se o paradigma da instituição, isto é, de gratuidade para venda, daí surge a dificuldade, uma vez que, não somos uma equipe de vendas, tivemos que nos transformar em uma, e aprender a vender. Assim, a empresa deu um suporte considerável. [...] A equipe de atendimento, frente à mudança provocada na demanda, pelo fechamento de várias unidades, eles tiveram que arregañar as mangas e ir para venda. (Entrevista SE)*

Apresenta-se uma mudança do contexto da organização para posicionamento e atuação no mercado para prospectar clientes (**novas entradas**) e, assim, atuar ativamente para vender os produtos e serviços da unidade pedagógica. Dessa forma, ocorre a quebra de um modelo mental pré-estabelecido (**incertezas**), que passou a implicar mudanças no aspecto ostensivo da organização e, conseqüentemente, no aspecto performativo do grupo analisado. Foi um processo de entender as “**novas regras**” que promulgaram novas reformulações nas estruturas do contexto e geraram novos ciclos de interação para a validação consensual da construção estrutural de nível coletivo (ostensivo) para orientar novos padrões de ação. Dessa forma, foi um processo simultâneo e contínuo de entender para agir, e agir para aprimorar o entendimento (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), tanto no nível individual quanto no nível coletivo.

*[...] O que me motivou a mudar, a procurar ser melhor, foi a necessidade de superação. [...] Eu não era vendedora, eu não sei, mas eu me tornei uma, porque eu acho que independente da função que você está, do cargo que está, que você ocupa, mesmo que não seja o cargo dos seus sonhos, aquele que você se realiza, mas você tem que procurar fazer com amor, fazer o seu melhor. Então eu acho que foi por isso, eu fui buscando, eu acho que foi instintivo mesmo que me fez ficar. [...] Então assim, o ser humano eu acho que ele tem esse dom, eu acho que a gente acaba procurando imensos bloqueios, porque às vezes você está tão acostumado com a rotina, sempre a mesma coisa, na minha função é só dar informação, não quero mais saber de nada, não vou me preocupar. Enquanto a pessoa ficar naquilo ali que ela não aceitar a mudança, eu acho que ela não consegue mudar dentro dela, eu acho que é porque ela não entende mesmo o motivo da mudança. (Entrevista ADCM)*

As mudanças do contexto fornecem a oportunidade de gerar vários ciclos de interação que permitem que os participantes, envolvidos nesse processo, possam realizar o método de tomada de papéis (MEAD, 1934), levando em consideração o olhar do outro no processo, e, com isso, dar abertura para o compartilhamento dos entendimentos, experiências, ideias, opiniões e ações na prática situada de cada um (esquemas individuais de abstração e generalização). No exemplo acima nota-se que vários ciclos de interação foram realizados para a formação de profissionais com o perfil de vendedores (reuniões, diversos treinamentos organizados pela organização e pela unidade, acompanhamento de especialistas e tutorias dos consultores de negócios, grupo de estudos etc.). Todas essas ações forneceram a base para a construção da validação consensual (WEICK, 1979), por meio de ações recorrentes para fundamentar esquemas interpretativos coletivos,

ou seja, um alinhamento das ações para solidificação de um guia comum de entendimento para mitigar comportamentos específicos.

Esse processo permitiu que seus participantes pudessem abstrair e generalizar muito além dos seus entendimentos e ações pessoais (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013), influenciados por vários elementos, como motivação para fazer diferente, engajamento afetivo, cognitivo (para o entendimento do processo), bem como outros componentes que facilitaram o processo o trabalho em equipe, o apoio da gestão e a rede de contatos para tirar dúvidas e compartilhar experiências.

Essa ação se fez necessária porque os participantes, em diferentes subgrupos da organização, desenvolveram múltiplos entendimentos sobre a sua rotina a partir do seu respectivo cenário de mudança apresentado. Em cada contexto situado os membros podem analisar as suas práticas a partir dos seus próprios pontos de vista particulares, como apresentado no último relato, podendo influenciar a variação dos padrões de ação.

Dessa forma, para uma organização altamente regulamentada, o alinhamento das ações é fundamental para o processo de prestação de contas aos seus órgãos regulamentadores, quer irá promover maior homogeneização do comportamento dos seus indivíduos. Assim, a essência do aspecto ostensivo municia os atores de determinadas rotinas e atividades de uma base comum, de um guia, para comparar a experiência atual dos atores (**ações recorrentes**) por meio dos processos de monitoração e medição e auditorias, com a situação conjunta validada, e, com isso, identificar as mudanças necessárias para o realinhamento das ações, ou seja, das suas performances.

**Proposição 3** – O tipo de gatilho e o contexto que deram origem aos padrões de ação recorrentes na prática social, em um ambiente altamente regulamentado, podem afetar a sua característica e o seu processo de institucionalização nas rotinas e, conseqüentemente, nos processos da organização.

Os dados da pesquisa empírica mostraram diferentes tipos de padrões de ação, associados ao processo que lhes deu origem. Foi encontrada uma ligação significativa com o tipo de gatilho que o originou (mudanças do mercado, necessidade de atender o cliente, mudanças dos processos da organização, necessidade de solucionar problema, dentre outras) e sua recorrência. Foi também questionado se foi originado a partir da performance (performativo) ou dos processos de entendimentos e abstrações individuais ou coletivas (ostensivo). Para exemplificar, apresenta-se uma ilustração do processo de controle da secretaria, na atividade de lançamento de atestado médico.

O sistema da organização era parametrizado para aceitar a inserção de atestado médio em dias e não em horas. Devido à recorrência de apresentação pelos alunos de atestado médico em horas, criou-se diversos chamados técnicos em todo o estado, em diversas unidades, para os responsáveis pelo sistema acadêmico analisarem a situação. Foram realizados diversos ciclos de interação entre diferentes pessoas pertencentes a níveis distintos da organização, para verificar a validação coletiva desse processo e para que o mesmo pudesse ser incorporado no sistema operacional da organização.

*Eles estão adaptando no caso da aprendizagem, atestado médico, aluno trazer um atestado e trazer um atestado de horas. O sistema não aceitava lançar um atestado de horas, só de dia, atestado do dia. Agora não, hoje nós já recebemos o comunicado que pode ser lançado por horas. (Entrevista ADSE 1)*

Devido à necessidade de atender às demandas provenientes do cliente, oportunizou-se o gatilho para a reflexão a respeito do processo (performativo influenciando o ostensivo) que alterou a relação existente entre o elemento humano e não humano, na prática social, que possibilitou a institucionalização desse processo na organização, com atualizações da IT que se relacionam com esse processo. Outro exemplo da influência do performativo no ostensivo, teve o gatilho com a mudança em outra rotina, o ajustamento da estratégia da empresa e, conseqüentemente, o enxugamento da sua estrutura, que levou os atores em um contexto específico a reverem as regras de distribuição de atividades entre os seus membros, quebra do modelo mental de organização de trabalho vigente, exigindo maior flexibilidade das pessoas.

*[...] Eu tive que mudar meu plano de trabalho frente a redução dos membros da equipe. Hoje somos apenas três, então, há uma concentração maior de obrigações dentro da rotina de cada um de nós, normalmente, temos obrigações pela manhã e também a tarde. É uma maneira de adaptação que possibilita a continuidade do projeto. Por causa da redução de contratações, acredito que a equipe continuará assim como está, então tenho que permanecer na secretaria nos dois expedientes. [...] De acordo com a instituição, não. Somente pode haver a substituição de algum funcionário, mas a contratação de mais um para acrescentar a equipe, nesse momento é inviável. (Entrevista SE)*

O relato demonstra que mesmo sendo uma rotina bem-estruturada e altamente regulamentada, conforme apresentado na descrição exaustiva no objeto do estudo de caso, existem formas distintas de colocá-la em prática, as quais acarretam a coordenação de determinados membros na construção desse processo. Essa coordenação pode ser mais participativa e integradora, ou mais centralizada e não inclusiva e, portanto, com ações não tão abrangentes e sustentáveis, que podem gerar uma necessidade maior de variações nos padrões de ação para a solução de problemas que se mantêm na instituição.

Esse aspecto corrobora com o que foi apresentado no referencial (BERTELS *et al.*, 2016) de que as rotinas não são executadas da mesma forma pelos seus diversos atores. Um dos fatores que pode contribuir para essa variação é o aspecto do ostensivo na performativo. Dessa forma, o relato apresenta um tipo de padrão de ação recorrente, inserido como um esquema de entendimento interpretativo coletivo, que nesse grupo em questão foi institucionalizado a partir dos ciclos de interação à luz do mecanismo de tomada de papéis de Mead (1934).

Com o desenvolvimento da visão da rotina de implementação do planejamento estratégico na prática social, podem ser gerados gatilhos que necessitam e promovem mudanças, e que fornecem bases para novos ciclos de interação que irão ampliar não só o aspecto ostensivo, como também o performativo dos indivíduos para alinhar suas ações.

*[...] Eles criam um novo método de trabalho e você tem que se adaptar a ele. É igual, por exemplo, nós, hoje, estamos com uma gerência nova [...]. Então esse gerente é um gerente só de hotelaria. Então hoje eu tenho um gerente de hotelaria e um gerente da escola, onde eu trabalho na escola e trabalho na hotelaria. Então essa nova rotina que ele quer fazer conosco, ele está nos mostrando o que realmente o nosso hotel fatura. [...] Se fosse uma outra empresa, já tinha até fechado, porque o institucional não visa lucro, mas hoje o hotel tem que dar lucro. Então o que está acontecendo com a gente? A gente está vendo isso através dos números, coisa que a gente nunca tinha visto. A gente falava em hotel, ou dá prejuízo, mas em números nunca ninguém nos mostrou. Então essa nova rotina que ele está nos mostrando é uma coisa que a gente está começando a se adaptar*

*agora, para direcionar esforços para venda e enxugamento dos processos do hotel visando a sustentabilidade da empresa pedagógica. (Entrevista ASSRH)*

O relato ilustra outro tipo de gatilho relevante a ser mencionado, que são os novos métodos de trabalho gerados pelo alto índice de *turnover* dos gestores na instituição, principalmente na empresa pedagógica nos últimos anos. Eles representam uma fonte de variação de padrões de ação incorporados nos esquemas interpretativos compartilhados entre os seus membros que afetam o seus performativos. A seguir apresenta-se o exemplo de padrão de ação com características de *outsiders*:

*Paga do bolso como já pagamos várias vezes. Então a gente toma essa atitude e eu ainda não consigo definir para você se é o melhor caminho, sabe? Porque isso não tem como você argumentar com ninguém: “Mas quem mandou você pegar?” Vou falar para o gestor que eu peguei, por mais que o gestor tenha consciência de que tipo assim: “De onde que ele tirou isso, como que isso aconteceu?”. Sabe te dá um... Certo respeito, “Põe na mão do cara que ele resolve”, porque é o que eu percebo hoje. (Entrevista CEI)*

O exemplo mostra que existem padrões de ação recorrentes que são aplicados pelos atores, mas que são estabelecidos de forma informal. Os seus membros sabem e reconhecem a sua existência, mas não assumem formalmente, já que foram alternativas que emergiram a partir das lacunas da regulamentação da organização. Dessa forma, devido ao padrão de ação recorrente não ser assumido declaradamente pelos atores e, ainda, existir à margem do processo, neste estudo foi denominado de padrão de ação *outsider*.

Percebe-se a utilização de dois tipos de repertórios de práticas na instituição: (i) os reconhecidos e disseminados formalmente, inseridos no processo da organização ou nos esquemas de abstração e generalizações coletivas no subgrupo que a originou, foram validados por ciclos de interação pela mecânica de tomada de papéis; (ii) os *outsiders*, que são reconhecidos e “não assumidos” formalmente, que são como uma carta na manga escondida, pronta para ser usada em situações, recorrentes, extremamente críticas, e que foram validados no performativo. Todos esses tipos de repertórios são amparados pela cortina da regulamentação, mas os *outsiders* ficam mais velados no processo, ou seja, sabe-se da sua existência, mas não se admite a sua prática, e, com isso, exige-se dos seus agentes, principalmente, a utilização de elementos como engajamento afetivo e de recursos pessoais, amplitude do *network*, integração da equipe e motivação para colocar na prática o que foi planejado.

A institucionalização dos padrões de ação recorrentes em rotinas nas práticas sociais ocorre de forma esporádica e lenta, pois o ambiente altamente regulamentado preserva a estabilidade das suas rotinas, que possuem uma baixa taxa de alteração, devido à necessidade de vários ciclos de interação complexos para a validação consensual coletiva. O que ocorre, com frequência, são as adaptações dos artefatos, como os sistemas de TI, para a institucionalização dos padrões de ações recorrentes dos atores, com o intuito de atender às necessidades do mercado, essencialmente, nos processos ligados aos clientes.

Enfim, pode-se afirmar que é por meio das práticas sociais das rotinas organizacionais que o conhecimento e as habilidades se tornam sistematizados num processo de *knowing-in-practice* (GHERARDI, 2000; ORLIKOWSKI, 2002; AZEVEDO, 2013; BISPO, 2013a, 2013b), numa relação contínua entre performativo e ostensivo, a partir da relação entre agentes, agência, estruturas, elementos não humanos e ação, e podem ganhar estabilidade ao se tornarem difundidos entre os múltiplos atores, a partir da validação consensual dos seus processos, tendo como mote o respeito à regulamentação da organização.

## 10

### Quadro conceitual

Neste capítulo apresenta-se o quadro conceitual do presente estudo, originado a partir da aplicação de dois modelos: **(i)** o modelo de análise das promulgações advindas da rotina de implementação do PE, adaptado de Orlikowski (2000); **(ii)** o modelo do sistema generativo do interacionismo simbólico, adaptado de Dionysiou & Tsoukas (2013). Para a construção do quadro teórico foi utilizado o conceito de *agencement* apresentado por Gherardi (2016) para EBP, para analisar os dados da análise do contexto da prática social e a relação entre humanos e não humanos, agência, estrutura e ação. Estão todos interligados com os elementos intervenientes que emergiram do campo, em conexão, dessa forma, o tipo de processo da conexão entre todos esses aspectos da prática social e os seus elementos intervenientes que constituem uma prática influenciam diretamente a variação dos padrões de ação. A seguir, explana-se sobre os cenários advindos da pesquisa empírica e apresenta-se os processos inerentes ao quadro conceitual proposto com as significações dos seus respectivos símbolos, para o entendimento do fluxo desse processo.

O primeiro aspecto a ser analisado é o contexto da prática, sendo que na pesquisa emergiram três cenários distintos, que necessitam ser aplicados individualmente, pois impactam de forma específica o processo do sistema generativo de IS para a (re)criação dos padrões de ações da rotina de implementação do PE na sua prática em especial. Assim, o primeiro contexto se refere restritivo, que influencia, predominantemente, de forma restritiva, a variação dos padrões de ação no ambiente altamente regulamentado da empresa pesquisada. Na Figura 35 são apresentados os elementos humanos e não humanos que caracterizam esse contexto, em um processo em conexão entre si.

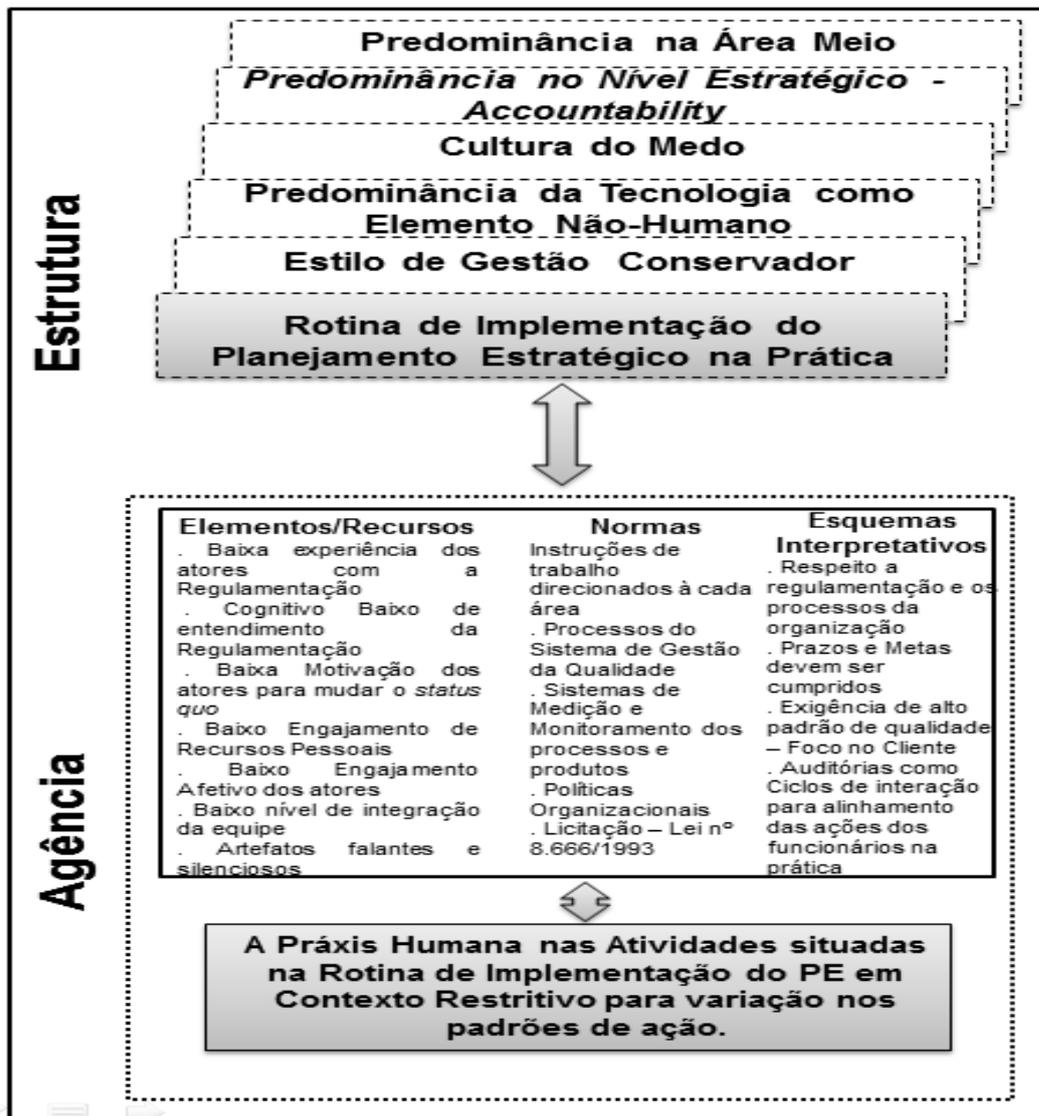


Figura 34 – O contexto restritivo

Fonte: elaborada pela autora.

O segundo aspecto se refere ao contexto colaborativo, que pode tanto influenciar a restrição quanto estimular (*affordances*) a variação dos padrões de ação no ambiente altamente regulamentado da empresa pesquisada.

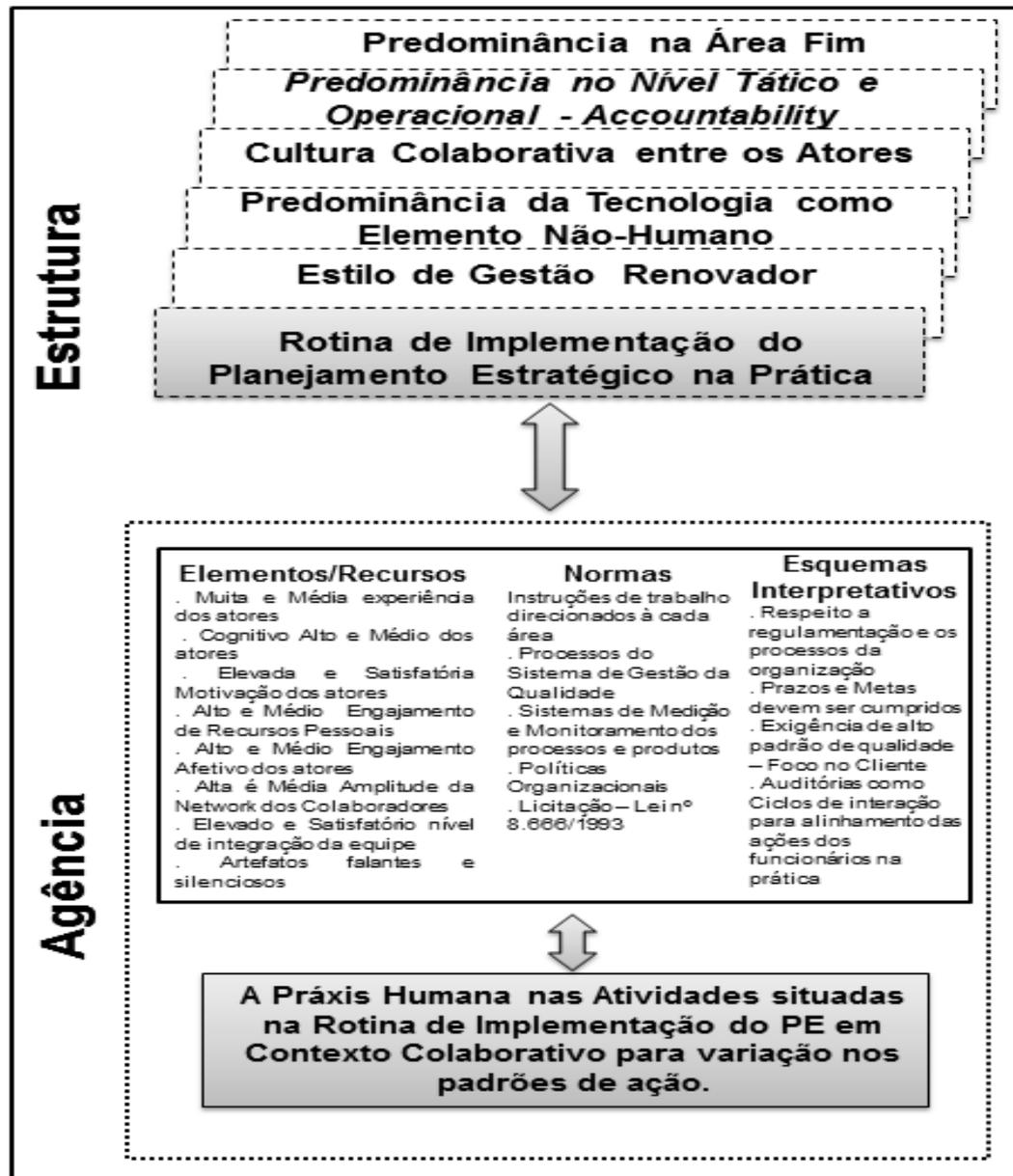


Figura 35 – O contexto colaborativo  
 Fonte: elaborada pela autora.

O terceiro se refere ao contexto inovador, que influencia de forma predominante, *affordances* (estimula) a variação dos padrões de ação no ambiente altamente regulamentado da empresa pesquisada.

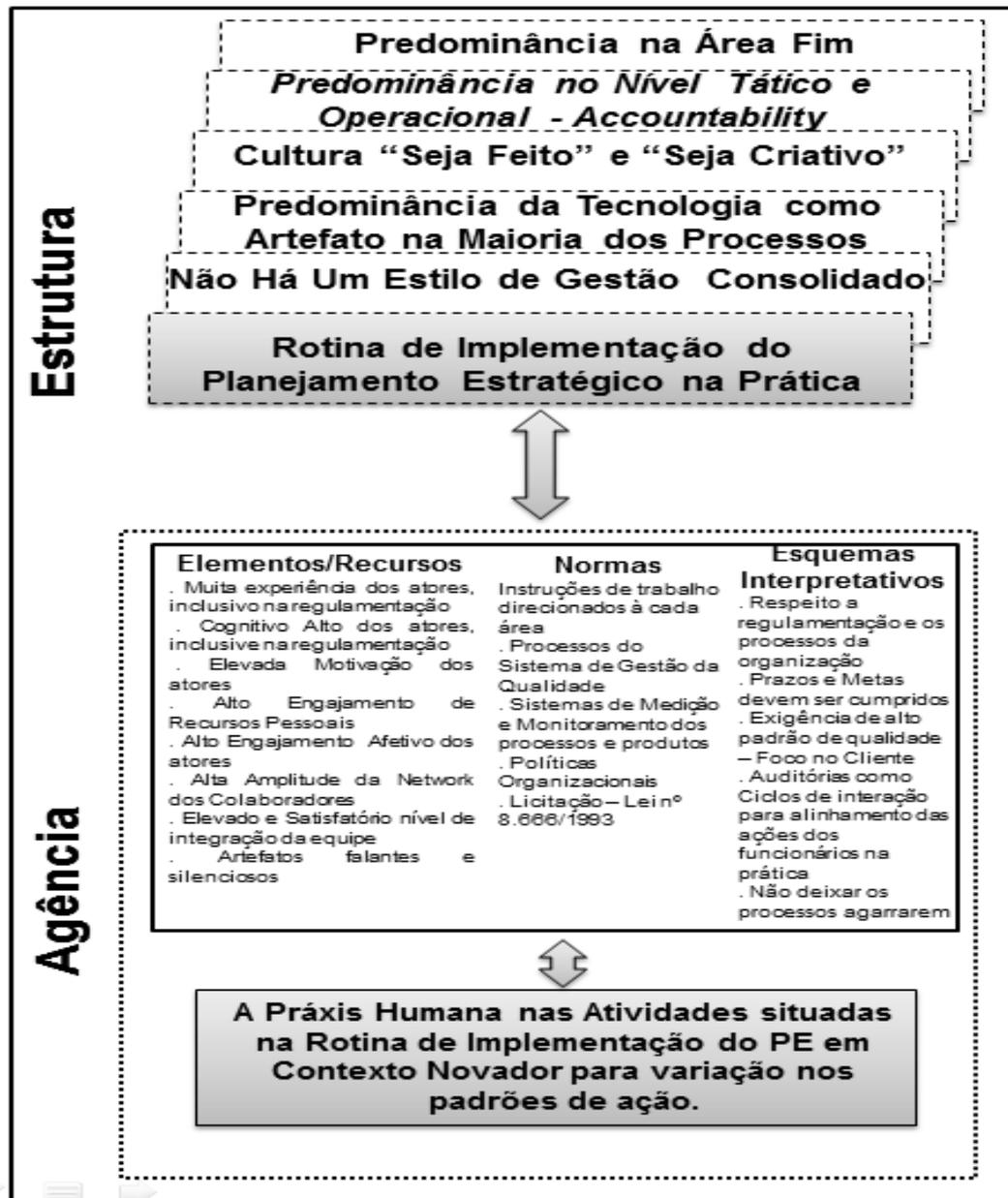


Figura 36 – O contexto novador  
Fonte: elaborada pela autora.

Os demais símbolos significam:

- ❖ [U] – Incertezas das entradas.
- ❖ [P] – Aspecto performativo.
- ❖ [O] – Aspecto ostensivo.
- ❖ [PA] – Padrões de ação formalizados (Reconhecidos).
- ❖ [PAO] – Padrões de ação informais (Mais Velados).
- ❖ [IPA] – Padrões de ação institucionalizados nos processos da organização, assim haverá capacidade de promulgar mudanças nos artefatos falantes e nos elementos não humanos.

- ❖ Seta a', a'' e a''' – Incertezas percebidas em cada contexto.
- ❖ Seta b – Parcela de incerteza percebida.
- ❖ Seta c – Redução ainda mais das incertezas após aplicação das regras, que podem alinhar comportamentos.
- ❖ Seta d – Ciclos de interação por meio da tomada de papéis (Mead, 1934).
- ❖ Seta e – Ciclos de interação para validações consensuais.
- ❖ Seta f – Desenvolvimento de esquemas de abstração e generalização.
- ❖ Seta g – Representa o aspecto ostensivo, as regras iniciais disponíveis.
- ❖ Seta h – Alteração, mudança e descarte do aspecto ostensivo que impacta nos entendimentos individuais e coletivos.
- ❖ Seta i', i'' e i''' – Denota os efeitos de desempenho dos participantes sobre a incerteza percebida dos seus insumos e o contexto da atividade conjunta no geral.
- ❖ Seta k – Processos de interação entre performativo – ostensivo e ostensivo-performativo para a criação e recriação de padrões de ação na organização.
- ❖ Seta l – Ciclos de interação intergrupos para a institucionalização de padrões de ação formais e recorrentes para a sua inclusão nos processos e artefatos falantes e silenciosos, bem como nos elementos não humanos da organização.
- ❖ A Seta h e l estão pontilhadas para salientar o intervalo de tempo existente entre a interação inicial e a constituição de artefatos e da institucionalização dos padrões de ações, respectivamente.

Dessa forma, apresenta-se o quadro conceitual da pesquisa.

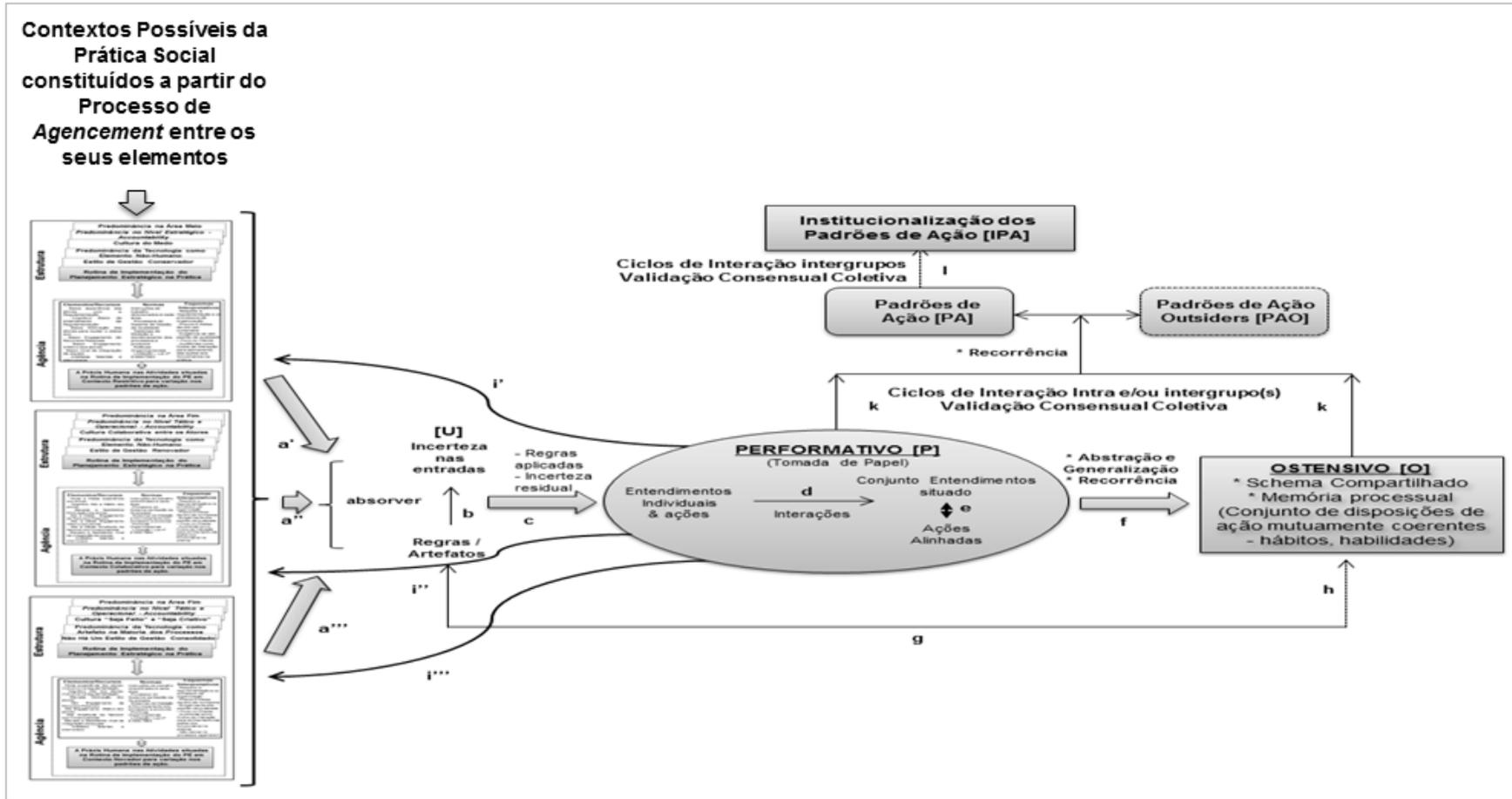


Figura 37 – Quadro conceitual da pesquisa  
 Fonte: elaborado pela autora.

Como os padrões de ação são (re)criados em um ambiente altamente regulamentado? A literatura mostra que responder a essa questão é um processo complexo e que pode variar de forma drástica entre os estudiosos devido aos distintos posicionamentos onto-epistemológicos existentes nos estudos organizacionais, que fornecem *insights* distintos para essa questão. Dessa forma, a presente pesquisa assumiu o ponto de vista da prática, pois as rotinas organizacionais, como processos de *organizing*, mostram que a organização é como uma rede de práticas que se estende dentro e fora da organização (GHERARDI, 2012), trazendo nos seus diversos contextos fluxos ordenados das relações estabelecidas entre agentes, agência, estruturas, agentes não humanos, elementos intervenientes e ação, por meio do processo de *agencement* (GHERARDI, 2016). Nesse sentido, todos os componentes constituintes de uma prática social estão em uma contínua conexão para o processo constante de tornar-se, que é a essência da prática social.

Assim, visando atender aos objetivos propostos pela pesquisa, aplicou-se o método do estudo de caso interacionista simbólico, devido à sua característica multidisciplinar e sua flexibilidade em aplicar diversas técnicas distintas de coleta e análise de dados, que contribuíram para o entendimento da prática social a partir do olhar do outro (MEAD, 1934; DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013). A pesquisa teve como objeto empírico uma organização de educação profissional, que devido à sua característica paragovernamental, é obrigada mostrar transparência, padronização e eficiência nos seus processos para apresentação, composição, formas e prazos de encaminhamento dos distintos tipos de prestação de contas aos órgãos e entidade da Administração Pública Federal. Dessa forma, os seus processos de auditorias ocorrem sistematicamente por diferentes tipos de empresas (internas e externas à organização, podendo ser públicas, privadas ou mistas), além dos processos de monitoramento e medição dos seus indicadores e metas de desempenho. Com isso, o ambiente da organização é altamente

regulamentado, devido à sua necessidade de alinhar as suas ações internas com a finalidade de respaldar as suas prestações de contas aos seus distintos órgãos deliberativos e de fiscalização financeira. Foi devido a essa característica central que a organização foi selecionada para a pesquisa de campo, pois as auditorias permitem a aplicação de ciclos de interação para a reflexão e validação das práticas entre os seus membros, além de fornecer a abrangência na sua regulamentação, em que os seus processos de monitoração proporcionam o realinhamento do comportamento e ações dos seus indivíduos. São esses processos de monitoramento e de auditorias que colocam a regulamentação na prática e na ação cotidiana entre os seus atores, permitindo, assim, a sua materialização na realidade prática da organização.

A rotina analisada foi o processo de implementação do planejamento estratégico devido à sua característica adaptativa, pois é na prática dessa rotina que as incertezas emergem e que geram a necessidade de validações consensuais, tendo o manto da regulamentação como mediador desse processo. A regulamentação serve de guia, mas os processos sistemáticos de monitoramento, medição e de auditorias podem ser vistos como ciclos de interação regulamentatórios, que exigem o reajuste das não conformidades encontradas nos processos e que geram planos de ações para o ajustamento do(s) comportamento(s) do(s) seu(s) indivíduo(s). Devido à potencialidade da necessidade de mudança dessa rotina frente às incertezas emanadas da sua prática social e da necessidade dos ciclos de interação para sua normatização, essa rotina foi selecionada para ser analisada na lente da prática à luz do interacionismo simbólico.

A pesquisa empírica foi realizada em três unidades de uma instituição de educação profissional, com acesso especialmente aos setores de vendas, apoio, restaurante, cozinha, recepção e escola. Foram utilizadas três técnicas distintas de coleta de dados (documental, observação direta e entrevistas), que possibilitaram à pesquisadora submergir no campo, para apreender a relação existente na prática entre agentes, agência, estrutura, agentes não humanos e ação. Foram experienciados, na observação direta, distintos contextos que promulgaram formas específicas de variação de padrões de ação. Com isso, foi necessário buscar conceitos e modelos no referencial teórico que pudessem fornecer fundamentos para o entendimento dessa diversidade, advindos da prática no campo.

Assim, chegou-se ao primeiro modelo da pesquisa, por meio da lente da prática, o modelo construtivista de Orlikowski (2000) aplicado às tecnologias. A partir desse modelo foi analisado o papel das práticas sociais no uso contínuo e na mudança de tecnologias no local de trabalho, para analisar a relação entre estrutura e ação e a sua influência na mudança na forma e uso das tecnologias pelos atores envolvidos no processo. Devido às semelhanças existentes entre o processo de adaptação da tecnologia a partir da estrutura e agência, com o processo da adaptação da rotina organizacional a partir da estrutura e agência, visto no referencial teórico, o modelo se apresentou adequado para identificar e analisar as promulgações que emergem a partir das ROs na prática, à luz do modelo de Orlikowski.

Dessa forma, a aplicação do modelo na rotina de implementação do planejamento estratégico na prática possibilitou uma visão macro do contexto, apresentando os elementos que constituíram esses processos, suas conexões e a relação entre agente, agência, estrutura, os componentes não humanos e ação. Foram encontrados, a princípio, quatro cenários provenientes de quatro sub-rotinas analisadas a partir da rotina de implementação do PE na prática, a partir da observação direta no campo, e após a análise dos dados chegou-se aos seguintes cenários: colaboração, soluções coletivas, mudanças limitadas e improvisações na implementação do planejamento estratégico na prática.

Fazendo o uso dos preceitos do *agencement* (GHERARDI, 2016), houve o processo de refinamento dos contextos das sub-rotinas apresentados, em que os seus elementos constituintes foram analisados em conexão uns com os outros, pois a influência de um determinado elemento isolado na variação dos padrões de ação é distinta e divergente quando o mesmo elemento é analisado em conexão com os demais. Dessa forma, chegou-se então a três contextos distintos que exercem influências potenciais diversas na variação dos padrões de ação: colaborativo (colaboração, soluções coletivas, na implementação do planejamento estratégico na prática), restritivo (mudanças limitadas na implementação do planejamento estratégico na prática) e novador (improvisações na implementação do planejamento estratégico na prática).

A partir desse processo, os dez elementos identificados foram: estilo de gestão, tipo de área funcional, *accountability*, integração da equipe, experiência, cognitivo, motivação, engajamento de recursos pessoais, engajamento afetivo e amplitude da *network*. A cada um desses elementos foi agregado um grau de valor que variou de intensidade em cada contexto apresentado e, assim, ao serem analisados em conexão, proporcionaram potenciais diferentes para a variação dos padrões de ação aplicados a cada contexto. Logo, esse modelo possibilitou uma visão abrangente dos vários contextos existentes na rotina analisada, mas, ainda, o mesmo não foi capaz de apresentar como esse processo ocorre nas interações entre humanos e humanos e humanos e não humanos.

Para analisar na perspectiva do que acontece entre os atores para solucionar e resolver problemas de reprodução diária nas organizações na prática sociomaterial, e, com isso, entender como os atores fazem, coletivamente, para reduzir as incertezas do seu contexto, que impactam diretamente na variação dos padrões de ação em ambiente altamente regulamentado, aplicou-se o modelo do sistema generativo à luz do interacionismo simbólico (DIONYSIOU & TSOUKAS, 2013). O modelo contribuiu para analisar como atividades e formas de fazer, que são sustentadas tanto pelas relações materiais quanto sociais, são alinhadas nos ciclos de interação, para validação consensual aplicada de forma coletiva entre os membros pertencentes a um determinado grupo.

Dessa forma, o modelo de sistema generativo interacionista simbólico fez uso do mecanismo de tomada de papéis de Mead (1934) nos processos de ciclos de interação intergrupo e intragrupo, para analisar como a rotina na prática é criada, compartilhada, mantida e alterada coletivamente, a partir da análise da relação entre os aspectos performativos e ostensivos. Assim, percebeu-se, na pesquisa empírica, na prática dos contextos inerentes ao ambiente altamente regulamentado, quando a validação consensual ocorre entre os agentes constituintes de um determinado grupo, apesar das diferenças existentes entre os membros dos seus esquemas interpretativos e abstrações singulares, o alinhamento das ações necessitam de menos ciclos e, conseqüentemente, os processos são mais dinâmicos e fluidos. Mas quando ocorre a necessidade de incluir nos ciclos de interação para validação consensual coletiva de padrões de ações complexos, ou que afetam de alguma maneira, direta ou indiretamente, os esquemas compartilhados da regulamentação estabelecida na organização e os

membros de outros setores e níveis hierárquicos distintos, esses processos não são dinâmicos e levam muito mais tempo para a validação consensual, o que pode acarretar problemas aos seus processos, podendo gerar entraves ou suspensão de algumas atividades, sub-rotinas ou na rotina como um todo, e a necessidade de variação nos padrões de ação.

Outro aspecto que emergiu dos dados são as duas formas distintas básicas inerentes da interação entre os aspectos performativos e os aspectos ostensivos na prática social, apesar da essência do entendimento desses dois aspectos ocorrerem na literatura de forma imbricada. No estudo, os mesmos foram analisados na perspectiva do gatilho que os originaram, que podem influenciar a natureza dos padrões de ação que emergem no interacionismo simbólico. Dessa forma, foram encontradas nos dados empíricos duas maneiras distintas, a partir da relação entre o performativo e ostensivo: **(i)** participantes agem a priori (performativo) e dão sentido depois (ostensivo), e; **(ii)** participantes dão sentido a priori (ostensivo) e agem depois, e, participantes dão sentido e agem simultaneamente. Assim, o tipo de gatilho e o contexto que deu origem aos padrões de ação podem afetar a sua composição e o seu processo de validação consensual, e, conseqüentemente, gerar mudanças na relação entre o performativo e ostensivo, como visto no corpo do trabalho, que são mutuamente constituintes, num processo contínuo de tornar-se.

Devido à característica central da organização como altamente regulamentada, o aspecto ostensivo possui um papel relevante, principalmente nos ciclos de interação, a partir do mecanismo de tomada de papéis, que se tornam momentos frutíferos para as trocas de conhecimentos tácitos, experiências, ideias, dentre outros. Os esquemas compartilhados se atualizam mais no grupo em si, em que ocorre a ação, do que na organização como todo, onde esse processo é mais lento e menos fluido. Entretanto, não se pode negar a forte influência dos esquemas interpretativos compartilhados, que municiam os atores de orientações para determinadas rotinas e atividades, uma base comum, um guia, para comparar a experiência atual dos atores, sendo recorrentes ou não, com a regulamentação por meio dos processos de monitoração e medição e auditorias, gerando assim culturas distintas, como a cultura colaborativa, a cultura do “Seja Feito” e “Seja Criativo” (que predomina a linha “participantes agem a priori (performativo) e dão sentido depois (ostensivo)” e com isso o performativo influencia o ostensivo, com novos entendimentos advindos da prática) e a cultura do medo, que afeta,

interagindo com outros elementos, a propensão da prática para restringir ou estimular (*affordances*) a mudança, alteração ou descarte dos padrões de ação. Mas todas elas, conforme visto na observação direta no campo, estão sob a égide da macrocultura organizacional, a cultura de “respeitar a Regulamentação”.

Por fim, os padrões de ação podem ter características distintas, conforme a sua prática. Podem ser reconhecidos e disseminados formalmente, tanto inseridos no processo do seu contexto local (que a originou), quanto na organização nos esquemas de abstração e generalizações coletivas. Podem também atuar como *outsiders*, que são reconhecidos pelos membros do grupo, mas “não assumidos” formalmente; são usados como “cartas na manga”, como repertório de práticas em situações críticas e recorrentes em que outras estratégias, ou repertórios de práticas formais ou institucionalizados, não conseguem reduzir as incertezas do contexto na prática social, e as lacunas da regulamentação possibilitam a sua aplicação.

Portanto, a partir do presente estudo pode-se afirmar que quanto mais as pessoas vivenciam rotinas adaptativas em um ambiente altamente regulamentado, mais os padrões de ação são recompostos e legitimados a partir do repertório de práticas, mas a dinâmica e fluidez desse processo irá depender do contexto que a originou. Os padrões de ação são criados e recriados em um ambiente altamente regulamentado a partir dos ciclos de interação de validação consensual, para validar ações que visam reduzir as incertezas que emergem do seu contexto. O contexto influenciará esse processo, podendo assumir uma característica potencialmente restritiva ou potencialmente estimulante (*affordances*) para as variações dos padrões de ação.

Os resultados do estudo de caso apresentaram três formas distintas de como os padrões de ação podem variar em ambiente altamente regulamentado, sustentando, assim, que o tipo de *agencement* (GHERARDI, 2016), ou seja, o tipo de conexões estabelecidas na relação entre agentes, agência, estrutura, artefatos falantes e silenciosos, componentes não humanos e ação, que compõem o contexto, e a conexão entre os seus elementos intervenientes (estilo de gestão, tipo de área funcional, *accountability*, integração da equipe, experiência, cognitivo, motivação, engajamento de recursos pessoais, engajamento afetivo e amplitude da *network*), afetam diretamente a variação no padrões de ação, já que é no entrelaçamento desses componentes e elementos que os mesmos são mutuamente

moldados, devido às suas interações interligadas, que proporcionam uma influência singular em como os padrões de ação são criados e recriados em cada contexto que compõem o ambiente da organização altamente regulamentado, como um tecido que constitui e influencia a prática.

Como sugestões de pesquisas futuras, cabe ampliar a linha de pesquisa para verificar como se comportam alguns dos elementos intervenientes, específicos da pesquisa de campo, que foram encontrados no ambiente altamente regulamentado, como estilo de gestão renovadora, engajamento afetivo, engajamento de recursos pessoais, tipo de área funcional, e *accountability*, que possam vir a ser aplicados em outras organizações com características próprias para fornecer insights sobre as suas novas conexões em ação e, com isso, novos entendimentos a respeito do materialismo relacional, para ampliar a compreensão a partir da interpretação da relação entre seres humanos, agência, estrutura e, ainda, relações com os agentes não humanos e sociomateriais (*agencement*). Outro aspecto relevante é o método do estudo de caso interacionista simbólico, que pode contribuir muito para os pesquisadores de EBP e o entendimento da relação entre agentes, agência, estrutura e componentes não humanos na prática sociomaterial.

Por fim, no contexto na prática social em um ambiente altamente regulamentado, o céu é o limite para criatividade dos atores para criação e recriação dos seus padrões de ações, mas é necessário manter os pés no chão, reverenciando o manto da regulamentação.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e Abusos dos Estudos de Caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, set./dez. 2006.

ANTONACOPOULOU. E. P. One More Time: What is Practice? **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 1, p. 1-26, 2015.

ARGOTE, L.; DARR, E. Repositories of knowledge in franchise organizations: individual, structural and technological. In: DOSI, G., NELSON, R. R.; WINTER, S. G. (Eds). **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. New York: Oxford University Press, p. 51-68. 2000.

ARGOTE, L., REN, Y. Transactive Memory Systems: A Microfoundation of Dynamic Capabilities. **Journal of Management Studies**, v. 49, p. 8, December 2012.

AULETE DIGITAL. **Paragovernamental**. [on-line]. Disponível em: <<http://www.aulete.com.br/paragovernamental>>. Acesso em: 01 de dezembro de 2016.

AZEVEDO, A. Aprendizagem Organizacional e Epistemologia da Prática: Um Balanço de Percurso e Repercussões. **RIGS - Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 35-55, jan./abr. 2013.

BAPUJI, H.; HORA, M.; SAEED, A. M. Intentions, Intermediaries, and Interaction: Examining the Emergence of Routines. **Journal of Management Studies**, v. 49, p. 8, December 2012.

BARDIN, L. **Análise de Contador**. Lisbon: Deices 70, 2011.

BAXTER, P.; JACK, S. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. **The Qualitative Report**, v. 13, n. 4, Dec. 2008. Disponível em: <<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>>. Acesso em: 14 mai. 2014.

BECKER, M. The Concept of Routines Twenty Years After Nelson e Winter (1982): A Review of the Literature. **Danish Research Unit For Industrial Dynamics**, 2002. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/4979097\\_The\\_concept\\_of\\_routines\\_twenty\\_years\\_after\\_Nelson\\_and\\_Winter\\_1982\\_A\\_review\\_of\\_the\\_literature](https://www.researchgate.net/publication/4979097_The_concept_of_routines_twenty_years_after_Nelson_and_Winter_1982_A_review_of_the_literature)>. Acesso em: 14 mai. 2014.

BECKER, M. Organizational routines: a review of the literature. **Industrial and Corporate Change**, v. 13, n. 4, p. 643-677, 2004.

BECKER, M. The concept of routines: some clarifications. **Cambridge Journal of Economics**, v. 29, p. 249-262, 2005.

BECKER, M. C.; LAZARIC, N.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. Applying organizational routines in understanding organizational change. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 5, p. 775-791, 2005.

BECKER, M. C.; ZIRPOLI, F. Applying organizational routines in analyzing the behavior of organizations. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 66, p. 128-148, 2008.

BERTELS, S.; HAWARD-GRENVILLE, J.; PEK, S. Cultural Molding, Shielding, and Shoring at Oilco: The Role of Culture in the Integration of Routines. **Organization Science**, p. 573-593, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1052>>. Acesso em: 14 mai. 2014.

BISPO, M. S. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie**, v. 14, n. 6, [Edição Especial], p. 132-161, Nov./Dez. 2013a.

BISPO, M. S. Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 13-33, jan./abr., 2013b.

BISPO; M. S. Methodological Reflections on Practice-Based Research in Organization Studies. **BAR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, art. 5, p. 309-323, July/Sept. 2015.

BISPO, M. S.; GODOY, A. S. A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para a investigação da aprendizagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 684-704, 2012.

BISPO, M. S.; MELLO, A. S. A miopia da aprendizagem coletiva nas organizações: existe uma lente para ela? **Gestão & Planejamento**, v. 12, n. 3, p. 728-745, 2012.

BISPO, M. S.; SANTOS, I. S. A. A organização do cotidiano na orla de João Pessoa: um olhar etnometodológico da prática do voluntariado. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 379-416, dez. 2014.

BLUMER, H. **Symbolic interactionism**. Perspective and method. Berkeley: University of California Press, 1969.

BLUMER, H. **George Herhert Mead and human conduct**. Edited and introduced by Thomas J. Morriane. Altamira Press, 2004.

BOURDIEU, P. **Outline of a theory of practice**. Cambridge: Cambridge Press, 1977.

BOURDIEU, P. **The Logic of Practice**. Stanford, CA: Stanford Univ. Press, 1990.

BRASIL. Decreto-lei n. 8.621, de 10 de janeiro de 1946. Dispõe sobre a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 12/01/1946, p. 541 Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/Del8621.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del8621.htm)>. Acesso em: 30 mar. 2016.

BRASIL. Decreto-lei n. 8.622, de 10 de janeiro de 1946. Dispõe sobre a aprendizagem dos comerciários, estabelece e deveres dos empregadores e dos trabalhadores menores relativamente a essa aprendizagem e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 12/01/1946. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/Del8622.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del8622.htm)>. Acesso em: 30 mar 2016.

BRASIL. Decreto n. 61.843, de 5 dezembro de 1967. Aprova o Regulamento do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 11/12/1967, p. 12402. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1950-1969/D61843.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D61843.htm)>. Acesso em: 30 mar. 2016.

BRASIL. Decreto n. 6.297, de 15 de Dezembro de 1975. Dispõe sobre a dedução do lucro tributável, para fins de imposto sobre a renda das pessoas jurídicas, do dobro das despesas realizadas em projetos de formação profissional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 16/12/1975. Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/L6297.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6297.htm)>. Acesso em: 25 de julho de 2016.

BRASIL. Decreto n. 5.728, de 16 de março de 2006. Aprova alterações no Regulamento do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC, de que trata o Decreto no 61.843, de 5 de dezembro de 1967. **Diário Oficial da União**, 17/03/2006, p. 3. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5728.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5728.htm)>. Acesso em: 30 mar. 2016.

BROWN, B. The order of service: The practical management of customer interaction. **Sociological research online**, v. 9, 2004. Disponível em: <http://www.socresonline.org.uk/9/4/brown.htm>. Acesso em: 4 mai. 2014.

BURRELL, G. Ciência Normal, Paradigmas, Metáforas, Discursos e Genealogia da Análise. In: CLEGG, S. T.; HARDY, C.; NORD, W. R.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e Análise Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1. 1998.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979.

CACCIATORI, E. Resolving Conflict in Problem-Solving: Systems of Artefacts in the Development of New Routines. **Journal of Management Studies**, v. 49, p. 8, Dec. 2012.

CHERMAN, A.; ROCHA-PINTO, S. R. Valoração do conhecimento nas organizações e sua incorporação nas práticas e rotinas organizacionais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 61, p. 416-435 jul./set. 2016.

CHIA, R. Discourse Analysis Organizational Analysis. **Organization**, v. 7, n. 3, p. 513-518, 2000.

CHOEN, M. D. Reading Dewey: Reflections on the Study of Routine. **Organization Studies**, v. 28, n. 5, p. 773-786, 2007.

CHOEN, M. D. Perceiving and Remembering Routine Action: Fundamental Micro-Level Origins. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, December 2012.

CHOEN, M. D.; BACDAYAN, P.; Organizational Routines Are Stored As Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study Author(s). **Organization Science**, v. 5, n. 4, p. 554-568, Nov. 1994.

CHOEN, M. D. *et al.* Routines and other recurring action patterns of organizations: Contemporary research issues. **Industrial & Corporate Change**, v. 5, n. 3, p. 653-688, 1996.

COOK, S. D. N.; BROWN, J. S. Bridging Epistemologies Organizational Knowledge Organizational Knowing. **Organization Science**, v. 10, n. 4, Jul-Aug. 1999.

CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. Ten Good Reasons for Assuming a 'Practice Lens in Organization Studies'. Paper presented at the **OLKC Conference**, University of Aarhus, Copenhagen, p. 28-30 April, 2008.

CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? **Management Learning**, v. 41, n. 3, p. 265-283, 2010.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ, v. 2. 1963.

CZARNIAWSKA, B. Organizing: how to study it and how to write about it. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 3, n. 1, p. 4-20, 2008.

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

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações**. Série RAE - Clássicos. São Paulo: Atlas, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEWEY, J. **Human nature and conduct**: An introduction to social psychology. New York: H. Holt & Company, 1922.

DIEFENBACH, T. Are case studies more than sophisticated storytelling? Methodological problems of qualitative empirical research mainly based on structured interviews. **Quality and Quantity**, v. 43, p. 875-894, 2009.

DIONYSIOU, D. D.; TSOUKAS, H. Understanding the (Re)Creation of Routines from Within: A Symbolic Interactionist Perspective. **The Academy of Management Review**, v. 38, n. 2, p. 181-205, January 2013.

DUBOIS, A.; GADDE, L. E. Systematic combining: an abductive approach to case research. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 553-560, 2002.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FELDMAN, M. S. Organizational Routines as a Source of Continuous Change. **Organizational Science**, v. 11, n. 6, p. 611-629, Nov./Dec. 2000.

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

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization Science Journal**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**. v. 48, n. 1, p. 94-118, 2003.

FELDMAN, M.; PENTLAND, B. Routine dynamics. In: BARRY, D.; HANSEN, H. (Eds.). **The Sage handbook of new approaches in organization and management**. Thousand Oaks: Sage, p. 302-317. 2008.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T.; D'ADDERIO, L.; LAZARIC, N. Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics. **Organization Science**, v. 27, n. 3, p. 505-513, 2016.

FELIN, T.; FOSS, N. Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. **Scandinavian Journal of Management**, v. 25, p. 157-167, 2009.

FELIN, T.; FOSS, N. J.; HEIMERIKS, K. H.; MADSEN, T. L. Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, December 2012.

FOSS, N. J.; HEIMERIKS, K. H.; WINTER, S. G.; ZOLLO, M. Commentary A Hegelian Dialogue on the Micro-Foundations of Organizational Routines and Capabilities. **European Management Review**, v. 9, p. 173-197, 2012.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Brasília: Liber Livro, 2012.

FRIELS, M.; LARTY, J. Replication of Routines in Organizations: Existing Literature and New Perspectives. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, p. 106–122, 2013.

GARFINKEL, H. **Studios en Etnometodología**. Barcelona: Anthropos, 2006.

GAVETTI, G.; GREVE, H. R.; LEVINTHAL, D. A.; OCASIO, W. The Behavioral Theory of the Firm: Assessment and Prospects. **The Academy of Management Annals**. v. 6, n. 1, p. 1-40, June 2012.

GHERARDI, S. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 211-223, 2000.

GHERARDI, S. **Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning**. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; STRATI, A. The Passion for Knowing. **Organization**, v. 14, p. 315, 2007.

GHERARDI, S. Knowing and learning in practice-based studies: an introduction. **The Learning Organization**, v. 16, n. 5, p. 352-359, 2009a.

GHERARDI, S. Practice? It's a matter of taste! **Management Learning**, v. 40, n. 5, p. 535-550, 2009b.

GHERARDI, S. **How to conduct a practice-based study: problems and methods**. Cheltenham: Edward Elgar, 2012.

GHERARDI, S. To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of *agencement* and formativeness. **Organization**, v. 23, n. 5, p. 680-698, 2016.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The Sociological Foundations of Organizational Learning. In: DIERKES, M. *et al.* **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, cap. 2, p. 35-60. 2001.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

GHERARDI, S.; PERROTA, M. Between the hand and the head How things get done, and how in doing the ways of doing are discovered. **Qualitative Research in Organizations and Management**, v. 9, n. 2, 2014.

GIBBERT, M.; RUIGROK, W.; WICKI, B. What passes as a rigorous case study? **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 1465-1474, 2008.

- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.
- GIL, A. C. **Estudo de Caso: fundamentação científica - subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GHAURI, P. Designing and conducting case studies in international business research. In: MARSCHAN-PIEKKARI, R.; WELCH, C. **Handbook of Qualitative Research Methods in International Business**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2004.
- GODOY, A. S. Pesquisas Qualitativas: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai./Jun. 1995.
- GRODAL, S.; NELSON, A. J.; SIINO, R. M. Help-Seeking and Help-Giving as an Organizational Routine: Continual Engagement in Innovative Work. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 1, p. 136-168, 2015.
- HANSEN, N. K.; VOGEL, R. Organizational Routines: A Review and Outlook on Practice-Based Micro-Foundations. **Economics, Management, and Financial Markets**. v. 6, n. 3, p. 86-111, 2011.
- HASSAN, A. Human resource development and organizational values. **Journal of European Industrial Training**, v. 31, n. 6, p. 435-448, 2007.
- HEATH, C.; LUFF, P. **Technology in Action**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
- HEATH, C.; LUFF, P. Ordering competition: The interactional accomplishment of the sale of art and antiques at auction. **British Journal of Sociology**, v. 58, p. 63-85, 2007.
- HAYES, G. R.; LEE, C. P.; DOURISH, P. Organizational routines, innovation, and flexibility: the application of narrative networks to dynamic workflow. **International Journal of Medical Informatics**, v. 80, n. 8, p. 161-177, Aug. 2011.
- HOWARD-GRENVILLE, J. A. The Persistence of Flexible Organizational Routines: The Role of Agency and Organizational Context. **Organization Science**, v. 16, n. 6, p. 618-636, 2005.
- JACCOUD, M.; MAYER, R. A observação Direta e a Pesquisa Qualitativa. In: **A Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- KOZICA, A.; KAISER, S.; FRIESL, M. Organizational routines: conventions as a source of change and stability. **Organizational Routines**, p. 334-356, jul. 2014.
- LANNACCI, F.; HATZARAS, K. S. Unpacking ostensive and performative aspects of organisational routines in the context of monitoring systems: A critical realist approach. **Information and Organization**, v. 22, n. 1, p. 1-22, January 2012.

LANZARA, G. F. Reshaping practice across media: Material mediation, medium specificity and practical knowledge in judicial work. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1369-1390, 2009.

LATOUR, B. The Powers of Association. In: LAW, J. (ed.). **Power, Action and Belief**. Routledge and Kegan Paul, London, 1986.

LATOUR, B. "What's the story?" Organizing as a mode of existence. In: ROBICHAUD, D. & COOREN, F. (Eds.). **Organization and organizing: materiality, agency, and discourse**. New York: Routledge, p. 37-51, 2013.

LINSTEAD, S. Ethnomethodology and sociology: An introduction. **Sociological Review**, v. 54, n. 3, p. 399-403, 2006.

LLEWELLYN, N.; SPENCE, L. Practice as a member's phenomenon. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1419-1439, 2009.

LYNCH, M.; BOGEN, D. Harvey Sacks' primitive natural science. **Theory, Culture and Society**, v. 11, p. 65-104, 1994.

MAFFEZZOLLI, E. C. F.; BOEHS, C. G. E. Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. **Revista FAE**, Curitiba, v. 11, n. 1, p. 95-110, jan./jun. 2008.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEAD, G. H. **Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist**. Chicago: University of Chicago Press, 1934.

MIETTINEN, R.; SAMRA-FREDERICKS, D.; YANOW, D. Re-turn to practice: an introductory essay. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1309-1327, 2009.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações**. Série RAE - Clássicos. São Paulo: Atlas, 2007.

MILAGRES, R. Rotinas: Uma Revisão Teórica. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 10, n. 1, p. 161-196, jan/jun, 2011.

MILLER, K. D.; PENTLAND, B. T.; CHOI, S. Dynamics of Performing and Remembering Organizational Routines. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 18, December 2012.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**, Belknap Press, Cambridge, 1982.

NICOLINI, D. Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1391-1418, Dec. 2009.

NICOLINI, D. **Practice theory, work, & organization: an introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

NICOLINI, D. Practice as the Site of Knowing: Insights from the Field of Telemedicine. **Organization Science**, v. 22, n. 3, p. 602-620, May 2010.

NICOLINI, D. Practice as the Site of Knowing: Insights from the Field of Telemedicine. **Organization Science**, v. 22, n. 3, p. 602-620, 2011.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (eds.). **Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach**. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2003.

OLIVEIRA, J.; QUINN, M. Interactions of rules and routines: re-thinking rules, **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 11, n. 4, p. 503-526, 2015.

OLIVEIRA, S. A.; MONTENEGRO, L. M. O. Etnometodologia: desvelando a alquimia da vivência cotidiana. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1 [art. 7], Rio de Janeiro, Mar. 2012.

ORLIKOWSKI, W. J. Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. **Organization Science**, v. 11, n. 4, p. 404-428, Jul./Aug. 2000.

ORLIKOWSKI, W. J. Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 249-273, 2002.

ORR, J. **Talking about machines: An ethnography of a modern job**. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1996.

PARMIGIANI, A.; HOWARD-GRENVILLE, J. Routines Revisited: Exploring the Capabilities and Practice Perspectives. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 413-453, 2011.

PAUWELS, P.; MATTHYSSENS, P. The architecture of multiple case study research in international business. In: MARSCHAN-PIEKKARI, R.; WELCH, C. **Handbook of Qualitative Research Methods in International Business**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2004.

PENTLAND, B. T. Grammatical Models of Organizational Processes. **Organization Science**, v. 6, n. 5, Sep./Oct. 1995.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. S. Reconceptualizing Organizational Routines as flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, p. 94-118, 2003.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. S. Organizational Routines as a Unit of Analysis. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 5, p. 793- 815, 2005.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. 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, October 2008.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M.; BECKER, M; LIU, P. Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 18, December 2012.

PENTLAND, B. T.; HAEREM, T. Organizational Routines as Patterns of Action: Implications for Organizational Behavior. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 2, p. 465-87, 2015.

PENTLAND, B. T.; HAEREM, T.; HILLISON. Comparing Organizational Routines as Recurrent Patterns of Action. **Organization Studies**, p. 31, n. 7, p. 917-940, 2010.

PENTLAND, B. T.; HAEREM, T.; HILLISON, D. The (N)Ever-Changing World: Stability and Change in Organizational Routines. **Organization Science**, v. 22, n. 6, p. 1369-1383, 2011.

PENTLAND, B. T.; RUETER, H. H. Organizational Routines as Grammars of Action. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 3, p. 484-510Q, Sep. 1994.

REED, M. Teorização Organizacional: Um Campo Historicamente Contestado. In: CLEGG, S. T.; HARDY, C.; NORD, W. R.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e Análise Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.

RERUP, C.; FELDMAN, M. S. Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 3, p. 577-610, 2011.

RIZO, U.; FREDDI, D.; RAMACIOTTI, L. The Impact of New Scientific Knowledge on Firms' Routines and Capabilities. The Case of Mechatronics. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 12, n. 6, 2015.

RUSSO, G. M.; MACEDO-SOARES, T. D. L. A.; VILLAS, M. V. Importância da Hierarquização das Revistas Científicas: Resultado de uma Pesquisa Empírica no Brasil e Proposta de um Método de Pesquisa Bibliográfica. In: **ENANPAD**, 2006, Salvador (BA). Disponível em CD-ROM.

SALVATO, C.; RERUP, C. Beyond Collective Entities: Multilevel Research on Organizational Routines and Capabilities. **Journal of Management**, v. 37, n. 2, p. 468-490, March 2011.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 141-174, 2003.

SAMRA-FREDERICKS, D; BARGIELA-CHIAPPINI, F. The foundations of organizing: The contribution from Garfinkel, Goffman and Sacks. **Organization Studies**, v. 29, n. 5, p. 653-675, 2008.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, p. 09-25, February 2000.

SANDBERG, J.; TARGAMA, A. **Managing understand in organizations**. London: Sage Publications, 2007.

SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. Reframing competence development at work. In: CASTLETON, G.; GERBER, R.; PILLAY, H. (Orgs.) **Improving Workplace Learning**. New York: Routledge, p. 107-121. 2006.

SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. Returning to practice anew: A life-world perspective. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1349-1368, 2009.

SANDBERG, J.; TSOUKAS, H. Grasping the Logic of Practice: Theorizing Through Practical Rationality. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 2, p. 338-360, 2011.

SANTOS, L. L. S.; SILVEIRA, R. A. S. Por uma Epistemologia das Práticas Organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzki. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 22, n. 72, p. 79-98, Jan./Mar, 2015.

SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. In: KNORR CETINA, T. R., K.; SAVIGNY, E. (Eds.). **The practice turn in contemporary theory**. New York: Routledge, p. 1-14, 2001.

SENAC. DN. **Relatório geral**, 2011. Rio de Janeiro, 114 p. Il. Tab. 2012.

SENAC. DN. **A participação do Senac no Pronatec**: diretrizes. Versão 3. Rio de Janeiro, p. 29, 2013.

SENAC. DN. **Diretrizes da Rede Nacional de Educação a Distância**. Rio de Janeiro, p. 21, 2013.

SENAC. DN. **Diretrizes da educação profissional do Senac**. Rio de Janeiro, p. 26, 2014.

SENAC. DN. **Relatório do Departamento Nacional**, 2014. Rio de Janeiro, 96 p. Il., 2015a.

SENAC. DN. **Diretrizes de educação superior do Senac**. Rio de Janeiro, p. 24, 2015b.

SENAC. DN. **Programa Senac de Gratuidade**: diretrizes. Versão 7. Rio de Janeiro, 2015c.

SENAC. DN. **Relatório geral**, 2015. Rio de Janeiro, Il. Tab. Gráf., p. 96, 2016.

SENAC. DN. **Diretrizes Nacionais dos Programas de Aprendizagem Profissional Comercial do Senac**. Versão preliminar para apresentação ao Conselho Nacional. Rio de Janeiro, p. 38, 2015.

SENAC. DN. **Avaliação da aprendizagem**. Coleção de Documentos Técnicos do Modelo Pedagógico Senac, 5. Rio de Janeiro, 2015. p. 36. Disponível em: <[http://www.am.senac.br/anexos/modelopedagogico/5\\_Avaliacao\\_da\\_Aprendizagem.pdf](http://www.am.senac.br/anexos/modelopedagogico/5_Avaliacao_da_Aprendizagem.pdf)>. Acesso em: 03 mai. 2017.

SENAC DR. **Relatório de gestão do exercício de 2015**. Belo Horizonte, p. 174, 2016. Disponível em: <<https://www.mg.senac.br/internet/arquivos/dados-gestao-transparencia/relatorios/relatorio-de-gestao-2015-senac-minas.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2016.

SENAC DR. **Relatório de gestão do exercício de 2014**. Belo Horizonte, p. 247, 2015a. Disponível em: <<https://www.mg.senac.br/internet/arquivos/dados-gestao-transparencia/relatorios/relatorio-de-gestao-2014-senac-minas-versao-1.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2016.

SENAC DR. **Caderno de planejamento 2015**: Planejamento plurianual 2011-2015. Belo Horizonte, p. 14, 2015b.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**. New York: Free Press, 1947.

SPELAL, B. Do Organizational Routines Change as Experience Changes? **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 42, n. 4, p. 468-490, Dec. 2006.

STAŃCZYK-HUGIET, E. Routines in the process of organizational evolution. **Management**, v. 18, n. 2, 2014.

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

STENE, E. An approach to a science of administration. **The American Political Science Review**, v. 34, n. 6, p. 1124-1137, 1940.

STILES, P. *et al.* Changing Routine: Reframing Performance Management within a Multinational. **Journal of Management Studies**, v. 52, n. 1, January 2015.

STRATI, A. Sensible Knowledge and Practice-based Learning. **Management Learning**. **Sage Publications**, v. 38, n. 1, p. 61-77, 2007.

SUCHMAN, L. **Plans and situated action**: The problem of human machine communication. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

TEECE, D. J. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, December 2012.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533. Aug. 1997.

TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R.; CARRIERI, A. P. Triangulação entre métodos na administração: gerando conversações paradigmáticas ou meras validações “convergentes”? **RAP**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 191-220, jan./fev. 2012.

TESOURO NACIONAL. **Tomada e prestação de contas**. 2012. Disponível em: <<http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/020000/020300/020320>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Instrução Normativa TCU N° 47, de 27 de outubro de 2004.** Disponível em: <[www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20090122/INT2004-047.doc](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20090122/INT2004-047.doc)>. Acesso em: 31 jul. 2016.

TURNER, S. F.; FERN, M. Examining the Stability and Variability of Routine Performances: The Effects of Experience and Context Change. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, December 2012.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. Paradigma Interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações**. Série RAE - Clássicos. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Applications of Case Study Research**. 3th. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

WARDE, A. Consumption and Theories of Practice. **Journal of Consumer Culture**, v. 5, n. 2, p. 131-153, 2005.

WEICK, K. E. **The Social Psychology of Organizing**. 2nd. ed. McGraw-Hill, 1979.

WHALEN, J.; WHALEN, M.; HENDERSON, K. Improvisational choreography in teleservice work. **British Journal of Sociology**, v. 53, p. 239-258, 2000.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**. v. 5, p. 613-634, 2006.

WINTER, S. G. Capabilities: Their Origins and Ancestry. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, December 2012.

WINTER, S. G. Habit, Deliberation and Action: Strengthening the Microfoundations of Routines and Capabilities. **The Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 2, p. 120-137, 2013.

WRIGHT, A. Organizational routines as embodied performatives: A communication as constitutive of organization perspective. **Organization**, v. 23, n. 2, p. 147-163, 2016.

# Apêndice A

## Roteiro de Entrevista

### APRESENTAÇÃO

Você está sendo convidada(o) a participar voluntariamente da pesquisa de doutorado que trata do estudo sobre as Rotinas Organizacionais. A rotina é constituída pelos aspectos ostensivo e performativo. O aspecto ostensivo é a teoria, a aparência, o que as pessoas veem, a princípio, o que supostamente venha a ser a ideia do que uma rotina seja. A dimensão performativa diz respeito à atuação das pessoas, saber posto em prática, à prática do saber. Refere-se a como as pessoas aplicam seu conhecimento, o que fazem, como fazem, e em que condições, para realizar suas tarefas e atividades em busca do desempenho na sua prática social cotidiana.

Essa pesquisa é realizada pela doutoranda Nicássia Feliciano Novôa sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Regina da Rocha-Pinto ao Programa de Pós-graduação em Administração da PUC-Rio. O objetivo da pesquisa é compreender os fatores intervenientes que determinam a adaptação das rotinas, criando e recriando os padrões de ação em um ambiente altamente regulamentado. Para obter as informações necessárias para este estudo, pretendemos realizar entrevistas em profundidade. Numa primeira etapa da pesquisa, a entrevista pré-teste foi direcionada a dois funcionários da Instituição, que se dispuserem voluntariamente a participar e contribuir para o processo de construção do presente Roteiro de Entrevista. Numa segunda etapa, O Roteiro de Entrevista será aplicado aos dirigentes, gestores, supervisores e colaboradores, com o intuito de melhor conhecer o processo endógeno das rotinas adaptativas para criação e recriação dos padrões de ações em uma Pesquisa de Estudo de Caso.

Você está sendo consultada(o) sobre o interesse em participar voluntariamente da segunda etapa da pesquisa. Isso implica em responder ao roteiro semiestruturado, que tem uma previsão de duração da entrevista em torno de 60 minutos e, conseqüentemente, autorizar o seu uso na Tese de Doutorado.

Esclarecemos que a participação é opcional e que não haverá pagamento aos participantes. Asseguramos que o nome da Instituição e o seu nome não serão publicados. Os dados coletados, por meio das entrevistas, serão utilizados exclusivamente nessa pesquisa. Ademais, os resultados deste estudo poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas e mostrarão apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar nomes dos participantes, da instituição ou qualquer informação relacionada à sua privacidade.

Os procedimentos adotados nesta pesquisa satisfazem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa. É importante ressaltar que o pesquisador responsável, que também assina esse documento, também se compromete a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução 466/12. Os danos e riscos da pesquisa são mínimos, mas caso ocorra algum desconforto nos participantes ao responderem as questões, procuraremos contornar do melhor modo possível.

O Entrevistado não é obrigado a responder perguntas que possam trazer algum constrangimento. Caso não se sinta à vontade em responder alguma delas, pode pular e prosseguir. Participar dessa pesquisa não lhe trará prejuízos profissionais e nem acadêmicos e o maior benefício será a reflexão sobre as rotinas adaptativas e os padrões de ação que envolvam questões do planejamento estratégico em ambientes altamente regulamentados. Cabe esclarecer que você tem plena liberdade de recusar-se a participar ou de retirar o seu consentimento em qualquer momento da pesquisa, sem ter que apresentar qualquer justificativa e sem qualquer penalidade. Ao decidir deixar de participar da pesquisa você não terá qualquer prejuízo. Em caso de dúvida, você pode entrar em contato com a pesquisadora no E-mail: [nicassia.novoa@ifsudestemg.edu.br](mailto:nicassia.novoa@ifsudestemg.edu.br).

SE HOVER CONCORDÂNCIA EM PARTICIPAR, POR FAVOR, CONFIRME O SEU INTERESSE EM PARTICIPAR DA PESQUISA E VAMOS PROSSEGUIR COM A ENTREVISTA.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## 1. Questões introdutórias

- 1.1. Para contextualizar, você poderia me falar o seu nome completo, a sua idade, formação acadêmica e trajetória profissional na empresa?
- 1.2. Descreva o seu cargo atual? A quanto tempo ocupa esse cargo?
- 1.3. O que você entende por Rotina? Fale-me sobre a sua Rotina diária na empresa? Cite exemplo.
- 1.4. Existe algum documento da empresa formalizando sua Rotina? Cite exemplo.
- 1.5. Existe um controle/acompanhamento/auditoria das suas atividades? Cite um exemplo. Com que frequência?
- 1.6. O que você entende por rotina adaptativa? Cite um exemplo.
- 1.7. Você tem conhecimento do Planejamento Estratégico anual da sua Empresa? Como teve acesso ao Planejamento Estratégico? Cite um exemplo.
- 1.8. O que você entende por Realinhamento do Planejamento Estratégico na sua Empresa? Como tem acesso ao Realinhamento do Planejamento Estratégico? Cite um exemplo.

## 2. Questões para Identificar os Elementos Intervenientes

- 2.1. Você já defrontou com o cenário de não conseguir atingir as metas estabelecidas no Planejamento Estratégico? Conte uma experiência. Como você agiu? Como os outros atores agiram?
- 2.2. Como você agiu diante da necessidade de adaptação dos seus padrões de ações no trabalho para cumprir o Planejamento Estratégico da empresa? Cite um exemplo. Quais foram os fatores que contribuíram para esse processo?
- 2.3. Em que circunstância ocorre o processo de mudança do Planejamento Estratégico para o Realinhamento do Planejamento Estratégico? Conte-me uma experiência. Como essa mudança afetou os seus padrões de ação? Cite um exemplo.
- 2.4. Como a equipe contribuiu para execução da rotina do Realinhamento do Planejamento Estratégico? Cite um exemplo. Quais foram os fatores que contribuíram ou dificultaram esse processo? Cite um exemplo.

- 2.5. Quem contribuiu ou dificultou para execução da rotina do Realinhamento do Planejamento Estratégico? Cite um exemplo. O que contribuiu ou dificultou nesse processo? Cite um exemplo.
- 2.6. Você já deixou de cumprir alguma meta do Planejamento devido à regulamentação ou norma da empresa? Cite um exemplo. Qual o significado (disso) para você?

### **3. Questões para Identificar os Processos de Criação e Recriação de Padrões de Ações**

- 3.1. Quais dificuldades você encontrou para adaptar os seus padrões de ação para execução do Realinhamento do Planejamento Estratégico? Cite um exemplo.
- 3.2. Quais facilidades você encontrou para adaptar os seus padrões de ação para execução do Realinhamento do planejamento estratégico? Cite um exemplo.
- 3.3. De acordo com sua percepção, quando ocorre uma experiência malsucedida na variação das rotinas adaptativas para execução das metas estabelecidas no Realinhamento do Planejamento Estratégico? Cite um exemplo. Quais eram as regras envolvidas nesse processo?
- 3.4. De acordo com sua percepção, quando ocorre uma experiência bem-sucedida na variação das rotinas adaptativas para execução das metas estabelecidas no Realinhamento do planejamento estratégico? Cite um exemplo. Quais eram as regras envolvidas nesse processo?

#### **Perguntas acessórias**

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