



Leandro Schoemer Jardim

**Competência e Temporalidade nas Rotinas:
Desvelando a Competência no Uso do Tempo
em Empresas do Ecossistema de Inovação**

Tese de Doutorado

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

Orientadora: Prof. Sandra Regina da Rocha-Pinto

Rio de Janeiro
Agosto de 2021



Leandro Schoemer Jardim

**Competência e Temporalidade nas Rotinas:
Desvelando a Competência no Uso do Tempo
em Empresas do Ecossistema de Inovação**

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.

Prof. Sandra Regina da Rocha-Pinto

Orientadora
Departamento de Administração - PUC-Rio

Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Departamento de Administração - PUC-Rio

Marcelo de Souza Bispo

UFPB

Maria Isabel Peixoto Guimarães

PUC-Rio

Roberto Lima Ruas

UNINOVE

Rio de Janeiro, 30 de agosto de 2021

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

Leandro Schoemer Jardim

Bacharel em Comunicação Social pela PUC-Rio, com habilitações em Publicidade e Jornalismo (2002). Especialista em Engenharia de Produção pelo Instituto Nacional de Tecnologia - INT (2004) e pela Sociedade Educacional de Santa Catarina – SOCIESC (2013). Mestre em Administração pela PUC-Rio (2017).

Ficha Catalográfica

Jardim, Leandro Schoemer

Competência e temporalidade nas rotinas : desvelando a competência no uso do tempo em empresas do ecossistema de inovação / Leandro Schoemer Jardim ; orientadora: Sandra Regina da Rocha-Pinto. – 2021.

147 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2021.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Temporalidade. 3. Dinâmicas da rotina. 4. Competência. 5. Fenomenografia. 6. Inovação. I. Rocha-Pinto, Sandra Regina da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para meus filhos, João e Cecília, pela força advinda do amor.
Para minha esposa, Marina, pela parceria e apoio irrestritos.
Para meus pais, Eduardo e Regina, pela inspiração constante.
Para família e amigos, pela presença iluminadora.

Agradecimentos

À minha orientadora Professora Sandra Regina da Rocha-Pinto pelo estímulo, parceria, dedicação e ensinamentos incontáveis ao longo da realização deste trabalho.

À CAPES e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Aos professores Angela Maria Cavalcanti da Rocha, Roberto Lima Ruas, Eduardo de Aquino Lucena, Marcelo de Souza Bispo, Alessandra de Sá Mello da Costa, Maria Isabel Peixoto, que participaram da comissão examinadora.

Aos excelentes professores do Doutorado do IAG/PUC-Rio, pelos tantos ensinamentos e pela disponibilidade.

A todos os funcionários do Departamento de Administração, pelo apoio constante.

A Márcia Penna, Francis Berenger, Carlos Trevia, Samantha Broman, Hugo Mósca e os demais colegas do grupo de pesquisa, pela colaboração fundamental, pelos questionamentos e críticas, pelas recomendações e pelo convívio sempre positivo e enriquecedor.

Aos colegas da turma de 2017 do Doutorado Administração na PUC-Rio, pela companhia na jornada.

Aos profissionais que participaram da pesquisa, por terem gentilmente cedido seu tempo e compartilhado suas experiências para a realização deste trabalho.

À minha esposa e meus filhos, pelo amor e companhia que inspiram e sustentam diariamente.

Aos meus pais, pela inspiração, educação, atenção e carinho eternos.

Aos familiares e amigos tão queridos, por me estimularem, alegrarem e guiarem todos os dias.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

RESUMO

Jardim, Schoemer Leandro; Rocha-Pinto, Sandra Regina da. **Competência e Temporalidade nas Rotinas: Desvelando a Competência no Uso do Tempo em Empresas do Ecossistema de Inovação**. Rio de Janeiro, 2021. 147p. Tese de Doutorado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As organizações vêm passando por significativas transformações impulsionadas pela tecnologia, e que impactam mercados, sociedade e, particularmente, as profissões. (FARAJ et al., 2018). As *High Growth Firms*, fundos de investimento e aceleradoras se tornaram importantes vetores de capital e empregos (ISENBERG, 2013; IBGE, 2017). O sucesso neste chamado ecossistema de inovação e novos negócios é medido principalmente pela velocidade de crescimento das empresas, pela capacidade de antecipar produtos e processos, e pela rapidez com que dominam novos mercados (JOHNSON e LAFLEY, 2010; SALVATO e RERUP, 2018). São características que influenciam as noções temporais dos atores organizacionais, afetando suas percepções sobre competência e as expectativas dos tempos de execução e resposta (D'ADDERIO et al, 2019; ORLIKOWSKI, e SCOTT, 2016). O presente estudo parte da experiência dos profissionais deste ecossistema para, à luz de uma abordagem fenomenográfica e processual (LANGLEY e TSOUKAS, 2010), compreender como a competência no uso do tempo é percebida nas rotinas organizacionais pressionadas por inovação e crescimento. Identificaram-se três maneiras por meio das quais o fenômeno é concebido por quem o vivencia: Otimizar atividades; Realizar objetivos; e Explorar possibilidades. No espaço de resultado foram identificadas ainda seis dimensões que estruturam e distinguem as concepções: Horizonte da atenção, Artefatos de estruturação temporal, Norteador da competência, Objetivos organizacionais priorizados, Nível da Competência, e Foco temporal. Os achados sugerem que inovação e crescimento influenciam de modos distintos a concepção de competência no uso do tempo. A partir deles, propôs-se um modelo teórico sobre a relação entre temporalidades, artefatos e *sensemaking* na geração de ciclos de aprendizagem generativa. Acrescenta-se ainda que a fenomenografia foi considerada como alternativa propícia para discutir as teorias atuais sobre temporalidade nas organizações.

Palavras-chave:

Temporalidade; dinâmicas da rotina; competência; fenomenografia; inovação; artefatos

ABSTRACT

Jardim, Schoemer Leandro; Rocha-Pinto, Sandra Regina da (Advisor).
Competence and Temporality in Routines: Unveiling Competence in the Use of Time in Companies of the Innovation Ecosystem. Rio de Janeiro, 2021. 147p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Organizations have been going through significant changes driven by technology, impacting markets, society and, particularly, professions. (FARAJ et al., 2018). High Growth Firms, investment funds and accelerators have become important vectors of capital and jobs (ISENBERG, 2013; IBGE, 2017). Success in this so-called innovation and new businesses ecosystem is mainly measured by the speed of growth, the ability to anticipate products and processes, and the velocity to dominate new markets (JOHNSON and LAFLEY, 2010; SALVATO and RERUP, 2018). These are characteristics that influence the temporal notions of organizational actors, affecting their perceptions of competence and expectations response times (D'ADDERIO et al, 2019; ORLIKOWSKI and SCOTT, 2016). This study draws from the experience of professionals in this ecosystem to, in the light of a phenomenographic and process approach (LANGLEY and TSOUKAS, 2010), understand how competence in the use of time is perceived in organizational routines pressured by innovation and growth. Three ways in which the phenomenon is conceived by those who experience it were identified: Optimizing activities; Accomplishing goals; and Exploring possibilities. In the outcome space, six dimensions that structure and distinguish the conceptions were identified.: horizon of the attention, temporal artifacts, competence reference, prioritized organizational objectives, level of competence, and temporal focus. The findings suggest that innovation and growth influence the concept of competence in the use of time in different ways. From them, a theoretical model on the relationship between temporalities, artifacts and sensemaking in the generation of generative learning cycles was proposed. It is also added that phenomenography was considered as a suitable alternative to discuss current theories about temporality in organizations.

Key words:

Temporality; routine dynamics; competence; phenomenography; innovation; artifacts

Sumário

1 O Problema	14
1.1. Introdução	14
1.2. Justificativa.....	15
1.3. Objetivo	17
1.4. Objetivos Intermediários.....	18
1.5. Delimitação do estudo	18
1.6. Relevância do estudo	19
 2 Referencial Teórico.....	 22
2.1. O observador organizacional e uma breve introdução às dinâmicas da rotina	22
2.2. Perspectivas da prática, do processo e das dinâmicas da rotina	26
2.2.1. A racionalidade prática	27
2.2.2. A teoria da prática nas organizações.....	28
2.2.3. A perspectiva da prática nas rotinas organizacionais	30
2.2.4. A perspectiva do processo e a orientação processual.....	32
2.3. Orientação processual como perspectiva da prática e temporalidade ..	34
2.3.1. A temporalidade dos arranjos materiais e artefatos.....	36
2.4. Perspectiva das dinâmicas da rotina.....	37
2.5. Orientação processual nas rotinas pressionadas por inovação e alto crescimento	38
2.5.2. Experiência e percepção nas rotinas pressionadas por inovação e alto crescimento.....	39
2.5.3. Novidade, estabilidade e mudança nas rotinas pressionadas por inovação e alto crescimento	41
2.5.4. Interdependência nas rotinas pressionadas por inovação e alto crescimento	43
2.6. Competências	45
2.6.1. A perspectiva racionalista da competência.....	47
2.6.2. A perspectiva interpretativa da Competência	47

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1. Aspectos Epistemológicos e Ontológicos.....	49
3.2. Tipo de Pesquisa.....	52
3.3. Abordagem da Pesquisa Fenomenográfica	53
3.4. A construção do espaço de resultado	56
3.4.1. <i>Categorias descritivas</i>	57
3.4.2. <i>Dimensões explicativas</i>	58
3.4.3. <i>Espaço de resultado</i>	58
3.5. Justificativa da Abordagem de Pesquisa.....	59
3.6. Coleta dos Dados.....	61
3.6.1. <i>Variedade dos sujeitos</i>	61
3.6.1. <i>Formulação do Roteiro de Entrevistas</i>	64
3.6.2. <i>Condução das Entrevistas</i>	65
3.7. Tratamento e Análise dos Dados Emergentes do Campo.....	67
3.7.1 <i>Tratamento Dados</i>	67
3.7.2 <i>Análise Dados</i>	67
3.8. Limitações da Abordagem de Pesquisa	69
 4 RESULTADOS ENCONTRADOS.....	 70
4.1. Introdução às Concepções e sua as Dimensões Explicativas.....	71
4.2. As Categorias Descritivas	77
4.2.1. <i>Concepção 1 – Otimizar atividades</i>	78
4.2.2. <i>Concepção nº2: Realizar objetivos</i>	85
4.2.3. <i>Concepção nº3: Explorar possibilidades</i>	91
4.3. O Espaço de Resultados.....	97
 5 DISCUSSÃO E PROPOSIÇÕES	 99
5.1. Discussão.....	99
5.2. Questão norteadora nº1 – desdobramentos da relacionado inovação, crescimento acelerado e competência no uso do tempo	101
5.3. Questão norteadora nº2 – desdobramentos da articulação entre as percepções temporais e a competência em rotinas organizacionais	107

5.4. O mapa conceitual das proposições	111
5.5. Questão norteadora nº3 – abordagem	112
5.5.1. <i>Abordagem da competência como exploração</i>	118
5.6. A fenomenografia – o espaço de resultado para além de uma epistemologia fotográfica	119
 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133
 Apêndice I. Roteiro semiestruturado	145
 Apêndice II. Lista de termos específicos	147

Lista de Figuras

Figura 1 – Hierarquia entre as categorias descritivas	72
Figura 2 – Recursividade do foco temporal	107
Figura 3 – Mapa conceitual das proposições	110

Lista de Quadros

Quadro 1 – Caracterização dos sujeitos que participaram do estudo	62
Quadro 2 – Espaço de resultado (outcome space) das concepções de competência no uso do tempo (1/2)	96
Quadro 3 – Espaço de resultado (outcome space) das concepções de competência no uso do tempo (2/2).	97
Quadro 4 – Abordagem da competência como exploração de possibilidades	117

*O rio corre e vai sem ter começo
nem foz, e o curso, que é constante, é vário.*

*Vai nas águas levando, involuntário,
luas onde me acordo e me adormeço.*

Ferreira Gullar

*Por seres tão inventivo
E pareceres contínuo
Tempo, tempo, tempo, tempo*

Caetano Veloso

1

O Problema

1.1.

Introdução

O ambiente econômico e organizacional contemporâneo passa por um período de significativas transformações impulsionadas pelo impacto das novas tecnologias nos mercados, nas profissões e na sociedade como um todo (YOO et al., 2012; FARAJ et al., 2018). Quarta revolução industrial, transformação digital ou mundo V.U.C.A. são alguns dos termos populares cunhados para batizar esse período, representado de forma emblemática pela expansão do ecossistema de inovação e novos negócios (GIUDICI et al., 2018; PAQUIN e HOWARD-GRENVILLE, 2013). É um cenário em que as chamadas *startups* e *scale-ups*, as incubadoras e aceleradoras de empreendimentos, e as instituições de investimento e risco, se tornam os principais vetores de atração de capital, impacto econômico e geração de emprego (ISENBERG, 2013; DREXLER et al., 2014; OECD, 2010; IBGE, 2017). Tal cenário tem levado os pesquisadores a buscar compreender por diferentes ângulos as mudanças em relação às expectativas profissionais neste contexto de inovação e alto crescimento (KEINÄNEN e KAIRISTO-MERTANEN, 2019; HERO e LINDFORS, 2019; NGOASONG, 2018; PARIDA et al., 2017)

O sucesso das empresas situadas no que é chamado de ecossistema de inovação e novos negócios (Gomes et al., 2016) é avaliado principalmente pela velocidade de crescimento das empresas, por sua capacidade de se antecipar às inovações em produtos ou processos, e pela rapidez com que dominam os novos mercados surgidos na esteira da inovação (JOHNSON e LAFLEY, 2010; SALVATO e RERUP, 2018, Monteiro, 2019). São características que trazem no cerne questões relacionadas à temporalidade, considerando fundamentalmente a variação nas percepções dos agentes sobre as expectativas dos tempos de execução e resposta (D'ADDERIO et al., 2019; ORLIKOWSKI e SCOTT, 2016). Cabe destacar alguns exemplos de como a temporalidade ocupa papel central nesse contexto, além das metas de crescimento

acelerado. O primeiro deles é a busca pela maximização do retorno financeiro no menor tempo possível (LEE, 2014; DELMAR et al, 2003), o que tem levantado questões sobre a unidade temporal que está em jogo nessa ideia de produtividade. Outro exemplo está na frequente pressão por desenvolver e disseminar a inovação antes do demais (PARIDA et al., 2017; HEIMONEN, 2012; HOLZ, 2009), tema que discute a temporalidade dos atores a partir da maneira como caracterizam esta antecipação. Por fim, há exemplos relacionados a necessidade de incorporação veloz de novas tecnologias e práticas de otimização (YOO et al., 2012), e até mesmo o ideal de constante redesenho de rotinas visando a uma experiência de inovação em um fluxo constante (DEKEN et al 2016; BECKER, 2014). São exemplos de estudos que, de diferentes maneiras, tangenciam uma discussão emergente sobre o que é efetivamente percebido como um equilíbrio satisfatório entre velocidade e resultado, ou entre as pressões pela criação de novidade e o imperativo de crescimento acelerado. Todas essas novas e diferentes dimensões da experiência profissional contemporânea desafiam, portanto, as percepções acerca da temporalidade e seus principais aspectos na experiência das rotinas organizacionais.

É nesse contexto que emerge questão central do presente estudo, que consiste na busca por compreender o que caracteriza a competência no uso tempo nas rotinas organizacionais voltadas para inovação e alto crescimento. Com este objetivo, tomou-se como base a experiência dos múltiplos profissionais que atuam nesse chamado ecossistema da inovação para, à luz de uma abordagem fenomenográfica ancorada na orientação processual, compreender o que é vivido e percebido como competência no uso do tempo em rotinas que lidam com as pressões para gerar novidade e acelerar o crescimento.

1.2. Justificativa

Não é de hoje que a experiência do tempo e a temporalidade são assuntos que intrigam a humanidade, mobilizando não só os negócios, mas também a ciência e o pensamento. É famosa a charada de Aristóteles sobre se o tempo faz parte das coisas que existem ou das que não existem (DAINTON, 2013). Bergson, importante filósofo

da primeira metade do século XX, por sua vez, trabalha o conceito temporal de duração e o descreve como aquilo que impede que tudo seja dado de uma só vez (GUERLAC, 2015; BERGSON, 2006). Em nossas vidas cotidianas todos certamente já ouvimos de alguém, e também o sentimos, que o tempo parece correr cada vez mais rápido. Não à toa, portanto, a experiência da temporalidade, assim como a percepção humana e social sobre a relação entre as dimensões de passado, presente e futuro, são assuntos que frequentemente ganham renovado destaque na pauta acadêmica (REINECKE et al., 2021; LANGLEY e TSOUKAS, 2016; TSOUKAS e CHIA, 2002). Ora calculado em sua dimensão objetiva ora ponderado pela subjetividade inerente à maneira como é percebido (REINECKE e ANSARI, 2017), o tempo ocupa papel central em determinadas maneiras de se entender o mundo (ontologias) e de se estudar os fenômenos (epistemologias).

Na teoria organizacional, campos inteiros de estudo, como os orientados a mudança, estratégias e rotinas, têm se debruçado com crescente intensidade sobre o papel da temporalidade (HERNES, 2020; LANGLEY et al, 2013). Nessa perspectiva, os fenômenos deixam de ser entendidos como entidades estanques e delimitadas e passam a ser compreendidos como fluxos em constante transformação. Na literatura organizacional, são muito citadas as contribuições de filósofos da virada do século, como James (1975) e Bergson (2006), assim como outras mentes emblemáticas do pensamento moderno. Heidegger (1997), por exemplo, propondo uma alternativa à ontologia realista e linear, baseada nas entidades e no “tempo das coisas”, apresenta uma noção da temporalidade como “sentido do ser”, que ele denomina de *Dasein*, e que pressupõe uma relação íntima do ser com o tempo, revelando seu caráter afetivo, histórico e finito. São autores que têm servido de base para o que muitos pesquisadores vêm chamando de uma “virada processual” em curso nos estudos organizacionais ao longo das duas últimas décadas (REINECKE et al., 2021; HOWARD-GRENVILLE et.al, 2016; TSOUKAS e CHIA, 2002).

Assim, tanto na academia quanto no vocabulário de negócios, no dia a dia dos mercados e empresas, as percepções sobre a natureza do tempo e as dimensões da temporalidade têm ganhado interesse renovado. De empresários ansiosos a ambientalistas angustiados cada vez mais se ouve das lideranças sociais um clamor de

estímulo ao “senso de urgência”. Ou, com um outro enfoque, a digitalização das práticas e a virtualização dos espaços de socialização vem provocando uma transformação na noção de tempo das pessoas e da sociedade (ORLIKOWSKI e SCOTT, 2016; KAPLAN e ORLIKOWSKI, 2013). Ganham crescente relevância, portanto, novas e mais específicas questões sobre como são afetadas as percepções sobre competência no uso do tempo dentro do contexto contemporâneo.

Na prática, a corrida contemporânea pela inovação e crescimento acelerado vem criando um cenário com particularidades próprias estimulantes para a pesquisa. Dois exemplos emblemático deste fenômeno são o encurtamento dos ciclos de planejamento e o estímulo crescente a abordagens voltadas à experimentação de ideias e testagem de novas práticas (GOH e RERUP, 2018). Pode-se dizer que o chamado ecossistema de novos negócios, voltado a produtos ou processos considerados “disruptivos” ou de “alto crescimento”, têm levado os processos de gestão, em suas múltiplas dimensões, a entender o tempo para além de um ativo (DU e TEMOURI, 2015). O que remete, por fim, à pergunta sobre como os agentes que operam nesse ecossistema das Empresas de Alto Crescimento (*High Growth Firms*) (FOWLER, 2017; COAD et al., 2014), vivenciam e percebem a competência no uso do tempo em suas rotinas organizacionais voltadas para inovação e alto crescimento.

1.3. Objetivo

O presente estudo tem como ponto de partida o contexto de mudança na percepção da temporalidade pela qual as empresas de alto crescimento – de acordo com a classificação de *high growth firms* (FOWLER, 2017; GOMES et al., 2016) – vêm passando. De maneira geral, espera-se analisar os aspectos ostensivo e performativo das rotinas dessas empresas, levando em consideração principalmente as dimensões e os artefatos utilizados na estruturação temporal (KAPLAN e ORLIKOWSKI, 2013; FELDMAN e ORLIKOWSKI, 2011; PENTLAND e FELDMAN, 2005). De maneira mais específica, o estudo pretende compreender como a competência no uso do tempo é concebida pelos agentes do ecossistema de inovação no âmbito de suas rotinas organizacionais que lidam com as pressões por gerar novidade e alto crescimento.

1.4.

Objetivos Intermediários

No intuito de responder à questão central de pesquisa proposta para este trabalho e abordar paralelamente os objetivos gerais aqui descritos, estabeleceu-se os seguintes objetivos intermediários:

- Revisar a evolução teórica e o debate acadêmico contemporâneo envolvido nas discussões sobre rotinas organizacionais, temporalidade, competência e demais construtos que surgirem a partir da análise de campo, sob uma perspectiva interpretativa e uma orientação processual;
- Analisar como os agentes do ecossistema de inovação vivenciam a competência no uso do tempo nas rotinas organizacionais das empresas de alto crescimento;
- Identificar qualitativamente os diferentes modos pelos quais os indivíduos percebem e experienciam a competência no uso do tempo nas rotinas das empresas de alto crescimento;
- Descrever a maneira como as concepções de competência no uso do tempo nas rotinas organizacionais de alto crescimento se estruturam, se distinguem e se relacionam entre si.
- Consubstanciar uma abordagem lógica e conceitual (teórica) a partir das distintas maneiras pelas quais competência no uso do tempo é vivenciada nas rotinas que lidam com as pressões para gerar novidade e crescimento acelerado.

1.5.

Delimitação do estudo

O presente estudo terá como lócus de análise as rotinas organizacionais das empresas de alto crescimento. Para os efeitos desse trabalho, o conceito de empresas de alto crescimento, está ancorado na literatura sobre *high growth firms* (HGF's), que as define como empresas que têm um retorno médio anualizado de pelo menos 20%

nos últimos 3 anos e com pelo menos 10 funcionários no início do período (FOWLER, 2017; COAD et al, 2014; OECD, 2007).

1.6.

Relevância do estudo

No campo da teoria organizacional, pode-se dizer que o tempo já ocupa uma relevância central desde o nascimento da teoria taylorista de gestão, quando investigações sobre a instrumentação do tempo trouxeram à tona também questões sobre como ele é experienciado pelas pessoas. Nas palavras de Reinecke e Ansari (2017), o tempo representa uma ordem sociotemporal que regula a estrutura e a dinâmica da vida social. Para os autores, essa dicotomia entre estruturação e experiência do tempo é recorrente na teoria organizacional e frequentemente simbolizada em diferentes dualidades, como tempo subjetivo e objetivo, abstrato e concreto, qualitativo e quantitativo, cíclico e linear, endógeno e exógeno, tempo dos eventos e tempo do relógio, dentre outros.

As organizações contemporâneas, por sua vez, operam cada vez mais de acordo com uma lógica de velocidade e instantaneidade (HERNES, 2014). Ao mesmo tempo, as narrativas organizacionais aumentam as extensões de tempo que usam para basear seus pontos de origem e destino (SLAWINSKI e BANSAL, 2012; SCHULTZ e HERNES, 2013). Nesse sentido, os atores organizacionais combinam diferentes percepções em estruturas temporais negociadas (KAPLAN e ORLIKOWSKI, 2013, Ancona et al., 2001) que moldam as organizações e seus respectivos relacionamentos (REINECKE e ANSARI, 2016). Estudos organizacionais recentes, têm buscado maneiras de lidar analítica e empiricamente com a complexidade temporal que os atores vivenciam nas organizações (HUSSENOT e MISSONIER, 2015), o que tem incentivado o ambiente acadêmico a buscar estudos sobre o papel da temporalidade, indo além da atual reificação do “tempo do relógio” para compreender o tempo como uma construção social que afeta todos os aspectos da experiência organizacional (REINECKE et al., 2021).

Langley (2013) também sugere que a perspectiva processual nos estudos organizacionais tem exigido dos pesquisadores que se perguntem sobre quais ações

estão implicadas na manutenção ou na interrupção das práticas cotidianas (GEHMAN et al., 2013; HOWARD-GRENVILLE et al., 2013); que pensem em termos de verbos ao invés de substantivos (MAGUIRE e HARDY, 2013; WEICK, 1979); e que problematizem as fronteiras que separam a organização do contexto (MACKAY e CHIA, 2013). Klag e Langley (2013) argumentam que, ao optar por abordar a dimensão da temporalidade, os pesquisadores contemporâneos contribuem com a superação de tensões dialéticas inerentes ao processo de pesquisa como, por exemplo, a deliberação e o acaso, o envolvimento com os dados e o desapego deles, o saber e o não saber, e até mesmo a relação entre a conexão social e a autoexpressão. Nesse contexto, Langley (2013) aponta também para uma necessidade de aumento nas fontes metodológicas que podem fornecer alguma orientação para os estudos em uma perspectiva processual (GIOIA et al., 2012; PRATT, 2009).

Assim, em relação à relevância teórica, o presente estudo pretende estender as teorias atuais sobre o tempo nas organizações, proporcionando novas explicações sobre as dinâmicas entre presente, passado e futuro na estruturação temporal. Ao mesmo tempo, ao abordar o fenômeno da competência no uso do tempo, o estudo usa a perspectiva processual para explorar como as percepções temporais podem aprofundar o entendimento sobre fenômenos atuais nos negócios como transformação digital, inovação e competência nas dinâmicas da rotina. Considerando o campo das dinâmicas da rotina, o presente estudo pretende endereçar, também, o crescente chamado por aprofundamento da pouco desenvolvida e explorada dimensão temporal, explorando desafios atuais tanto de ordem metodológica quanto conceitual (FELDMAN et al., 2016).

Metodologias inspiradas por novas sensibilidades epistemológicas e ontológicas, têm sido identificadas em diversos estudos como necessárias para enfrentar os desafios emergentes, teorizando práticas e rotinas de forma cada vez mais complexa, distribuída e em domínios mediados pela materialidade e temporalidade (D'ADDERIO et al., 2019; FELDMAN e ORLIKOWSKI, 2011; PENTLAND et al., 2011; JONES, 2014; NICOLINI, 2016). No âmbito da relevância metodológica, portanto, o presente estudo visa a desafiar as premissas de que abordagens da dimensão da temporalidade ou pesquisas ancoradas em uma orientação processual requerem que um fenômeno seja

estudado por observação “ao longo do tempo” ou contrapondo o mesmo fenômeno em momentos distintos (LANGLEY e TSOUKAS, 2016; GOH e PENTLAND, 2019; GOH e RERUP, 2018), uma vez que “nós só percebemos o passado”, como afirma o filósofo Bergson (GUERLAC, 2015; BERGSON, 2006). Nessa linha, Reinecke e Ansari (2017), por exemplo, demonstram que a nossa experiência de tempo não é uniforme nem linear. Isto é, que passado, presente e futuro representam um fluxo indivisível e não entidades separadas. Construções como calendários e relógios, portanto, são padrões externos que procuram encapsular o tempo em partes separáveis, sistematizando um fluxo que é contínuo e inextricável. Nesse sentido, ancorado em uma abordagem fenomenográfica, o presente estudo pretende teorizar, a partir das diferentes percepções acerca da competência no uso do tempo, considerando também as memórias (maleáveis) do passado e a antecipação (potencial) do futuro.

2

Referencial Teórico

O objetivo deste capítulo é articular as principais correntes teóricas que inspiram e respaldam o estudo. Levando-se em consideração a proposta de compreender o que constitui a competência no uso do tempo no âmbito das rotinas organizacionais de inovação e alto crescimento, os construtos centrais que se buscou aprofundar e relacionar são: a perspectiva da prática, a orientação processual, o arcabouço teórico das dinâmicas da rotina, a temporalidade do sociomaterial e as conceituações de competência.

2.1.

O observador organizacional e uma breve introdução às dinâmicas da rotina

Quando um cientista organizacional adentra um ambiente de trabalho para realizar o campo da sua pesquisa, o que ele vê? Tomando inicialmente o verbo ver de forma literal, é possível dizer que ele presencia pessoas circulando e interagindo em meio a mesas, cadeiras, computadores, papéis, baias, painéis, máquinas e demais artefatos. Isso, naturalmente, antes da pandemia que tomou o mundo em 2020, quando a digitalização da experiência profissional passou por grande aceleração. Mas no contexto – que aos poucos o mundo vai buscando retomar, ainda que com variações – do trabalho em um escritório ou ambiente produtivo, o cientista organizacional pode observar presencialmente determinadas dinâmicas e refletir sobre elas. Em uma primeira camada de interpretação, este pesquisador hipotético entende que as pessoas estão ali interagindo no intuito de executar as tarefas que lhes foram designadas. E para isso usam os recursos que estão à disposição. Por já ter passado por experiências similares, o pesquisador pode reconhecer sem muito esforço que ali existem procedimentos recorrentes, que foram evoluindo com o tempo e que seguramente ainda podem melhorar. Nota ainda a vigência de regras, implícitas ou explícitas, que ora municiam o trabalho, ora o limitam. Reconhece ali uma organização.

Ao se demorar um pouco mais nas pessoas se movendo e se comunicando, nosso pesquisador pode intuir outras camadas. Situações similares ensejam reações distintas em cada um. Há uma cultura geral que parece relativamente disseminada, a hierarquia se faz presente com mais ou menos vigor, as dinâmicas interpessoais parecem se renovar em ciclos. Se ele pode estender a observação por um longo período, de dias, semanas, quiçá meses, acaba por notar que alguns acontecimentos se repetem respeitando algum padrão e que outros nunca mais voltam a ocorrer. Ele é capaz de ver, ainda, como algumas ocorrências mudam o curso das demais para um novo rumo, alteram modelos, criam "novas situações novas". E nesse conjunto aparentemente errático de movimentos conhecidos e surpreendentes ele novamente reconhece uma organização.

Quando este nosso pesquisador decide, ao longo deste período, finalmente conversar com as pessoas que observa, sua expectativa de encontrar nesse ambiente um reflexo das idiosincrasias humanas se confirma. O que as pessoas narram nem sempre parece condizente com aquilo que vê. As narrativas também não convergem totalmente entre si. Às vezes parecem opostas, às vezes variam em pequenas sutilezas que podem fazer toda a diferença. E isso não diz respeito só aos relatos sobre fatos e eventos, mas também aparece quando descrevem sentimentos, percepções, consequências e suas respectivas interpretações. Dizem uma coisa, fazem outra. Fazem uma coisa, e a dizem como se outra. E quando o nosso pesquisador entrevista uma pessoa desta organização em dois momentos distintos, as narrativas que ouve sobre um mesmo episódio podem divergir, podem mudar as opiniões que ouve. E as interpretações do interlocutor se recombinarão em algo novo. As do pesquisador também. E nesse conjunto de movimentos conhecidos e surpreendentes, ele reconhece agora as dinâmicas da rotina organizacional. E se pergunta sobre seus mecanismos.

Se esse nosso pesquisador é, portanto, um estudioso da perspectiva das dinâmicas da rotina, ele provavelmente está percebendo se manifestar o papel constitutivo da organização que as rotinas desempenham (FELDMAN et al., 2016). Ao se concentrar em uma ou mais rotinas organizacionais, os seus aspectos centrais e os principais conceitos descritos nos debates promovidos por seus pares em artigos e congressos se revelam diante de seus olhos. Por exemplo, as rotinas garantem estabilidade e mudança

(FELDMAN e PENTLAND, 2003). É por meio delas que as empresas conseguem criar e reproduzir padrões, e é também a partir das rotinas que as empresas mudam e progridem (PENTLAND e FELDMAN 2005; PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011). Mais do que isso, para manter estável um padrão, há considerável esforço de trabalho (*effortful accomplishments*) e variações na maneira de performá-lo (PENTLAND e REUTER, 1994). Ironicamente, fazer o mesmo pode ser mais difícil do que fazer algo diferente, dizem Feldman et al. (2016). Nesse sentido, também, a cada vez em que uma rotina é performada, alguma coisa diferente é feita, havendo sempre uma oportunidade para a variação ou a mudança. As rotinas são, portanto, realizações emergentes (*emergent accomplishments*), isto é, são criadas e performadas por meio das ações (FELDMAN, 2000).

Além da dimensão performativa das rotinas, nosso pesquisador também intuirá a sua já estudada dimensão ostensiva, que é o seu lado abstrato, a ideia que cada praticante faz sobre o que e como é a rotina (FELDMAN e PENTLAND, 2003). São os dois aspectos fundamentais que a perspectiva das “dinâmicas das rotinas” (*routine dynamics*) vem descrevendo também como o performar da ação (seu aspecto performativo) e o padronizar (seu aspecto ostensivo) de ação (FELDMAN et al., 2016). A partir de uma visão de mundo baseada em uma orientação processual, conforme veremos a seguir, são o *performing* e o *patterning* (GOH e PENTLAND et al. 2019; FELDMAN, 2016).

Sem querer se alongar excessivamente, até porque ainda está na fase introdutória de seu trabalho teórico, o pesquisador opta por citar, por ora, apenas mais um aspecto das rotinas, os artefatos. Nas palavras de Pentland e Feldman (2005), os artefatos são as manifestações físicas ou estruturais das rotinas (os tais computadores, layouts de escritório, manuais de procedimento – e as famigeradas novas tecnologias) e representam a intenção de padronizar as práticas de trabalho. Conforme Feldman et al. (2016), diversos estudos baseados nas dinâmicas das rotinas demonstram a centralidade dos artefatos (D’ADDERIO, 2011), entrelaçados com as ações no performar das rotinas.

Se pudermos imaginar o nosso pesquisador com tempo disponível para se demorar na contemplação a esse cenário descrito, é possível supor que, em meio à

observação das rotinas e às reflexões sobre suas leituras acadêmicas recentes, ele pondera ontológica e epistemologicamente sobre a perspectiva, ou a lente, que sustenta as análises com as quais se defronta. E não seria de todo exagerado supor o nosso pesquisador hesitando, ao escrever, entre classificar a sua abordagem das rotinas organizacionais entre a “perspectiva da prática” e a “orientação processual.

De um lado, o termo que desde Parmigiani e Howard-Grenville (2011) ele sempre usou, “perspectiva prática”. É uma conceituação baseada na chamada teoria da prática (FELDMAN e ORLIKOWSKI, 2011), que reconhece e enfatiza a materialidade e seu entrelaçamento com a ação performada, segundo uma ontologia relacional (SANDBERG e TSOUKAS, 2015; NICOLINI, 2013). Do outro lado, está uma “perspectiva do processo”, que indica uma filiação aos estudos de orientação processual, em que se vê o mundo como composto de processos em um fluxo contínuo e indivisível, em um vir-a-ser eterno. Sob essa perspectiva, as entidades são reificações temporárias de processos e a mudança é ontologicamente anterior à organização (TSOUKAS e CHIA, 2002). É difícil para o pesquisador hipotético se decidir porque há algo que parece muito convergente entre ambas as visões, mas há também alguma coisa que parece sutilmente distinta. Ambas as perspectivas descrevem bem esse movimento que ele observa à sua frente, essa organização, as rotinas que ele testemunha. Conceitos como “ontologia relacional” (LANGLEY e TSOUKAS, 2010) e “ação situada” (FELDMAN et al., 2016) condizem perfeitamente com ambas as perspectivas. Estaria ele, ao observar o tal conjunto de movimentos conhecidos e surpreendentes, diante de práticas ou de processos? Uma organização é feita de práticas ou de processos? O objeto que ele deve analisar são as práticas ou os processos da organização? Qual é mesmo a diferença? O pesquisador se propõe então a estruturar teoricamente o assunto.

Assim, para tentar avançar nas questões propostas acima, este trabalho traz, primeiramente, um breve resumo sobre a teoria da prática e a maneira como ela fundamenta a perspectiva da prática. Em seguida, traça-se um também breve panorama da orientação processual nos estudos organizacionais, novamente procurando mostrar como afetam os estudos de rotinas organizacionais. E finalmente, exploram-se as

relações entre ambas, e também a como se articulam com a perspectiva das dinâmicas da rotina.

2.2.

Perspectivas da prática, do processo e das dinâmicas da rotina

Desenvolver, apresentar e compreender a pesquisa acadêmica na área das ciências sociais e no campo administração pressupõe, como nas demais áreas, que haja clareza sobre as dimensões ontológica, epistemológica e sobre os paradigmas que sustentam cada estudo (MORGAN, 2007; BURELL, 1998). Nem sempre esse posicionamento é tão explícito quanto poderia ser. Mas as maneiras pelas quais os pesquisadores concebem a realidade (ontologia) e o acesso ao conhecimento (epistemologia) determinam a natureza dos conceitos explorados e a validade dos métodos aplicados (BURRELL e MORGAN, 1979; VERGARA, 1997). Dentro de um mesmo espectro ontológico e epistemológico, no entanto, podem coexistir distintas perspectivas, escolas e teorias que igualmente multiplicam as leituras e interpretações acerca de cada fenômeno. À epistemologia positivista, por exemplo, opõe-se o anti-positivismo (BURRELL e MORGAN, 1979). Também não é positivista uma epistemologia fenomenológica, ou interpretativa, ou ancorada no construtivismo social (SACCOL, 2009). Sob cada um desses termos há aspectos semelhantes que os aproximam e características divergentes que os distinguem.

Nesse sentido, dada a natureza viva e transformadora da ciência, não existe um cânone único e fechado que seja capaz mapear e sistematizar todo o universo de epistemologias, paradigmas e teorias. Isso fica ainda mais evidente quando se está tratando de formulações e proposições novas. Às vezes, usa-se o mesmo nome para se tratar de paradigmas distintos e noutros casos a mesma perspectiva pode estar sendo batizada com múltiplas expressões. Naturalmente, esse tipo de situação pode levar a ambiguidades, equívocos ou mal-entendidos (SACCOL, 2009). E é também papel do pesquisador os elucidar.

A retomada dessa contextualização teórica é importante para se entender os motivos pelos quais o presente estudo articula três perspectivas teóricas intimamente relacionadas, dentro do paradigma interpretativista e relacional. São elas a perspectiva

da prática (FELDMAN e ORLIKOWSKI, 2011), a perspectiva processual (LANGLEY e TSOUKAS, 2010, 2016) e a perspectiva das dinâmicas da rotina (FELDMAN et al., 2016).

2.2.1.

A racionalidade prática

Ainda que não seja possível descrever uma teoria unificada da prática (NICOLINI, 2013), muitos autores apontam para uma “virada da prática” (*practice turn*) nos estudos organizacionais observada ao longo das duas últimas décadas (Nicolini e Monteiro, 2017; SANDBERG e TSOUKAS, 2015; SCHATZKI, 2001). Para Miettinen et. al. (2009), por exemplo, o estudo das práticas possui uma longa história teórica e que envolve uma ampla gama de métodos. Os autores defendem que o que se presenciou mais recentemente é na verdade um retorno da prática. Atualmente, Sandberg e Tsoukas (2015) identificam a teoria da prática como parte de um movimento maior dentro das ciências sociais que dá ênfase à materialidade, à encarnação (*embodiment*), às emoções e à prática em si. É uma resposta ao enfoque na cognição (em suas várias formas) como modo de explicar a ação e a ordem social. Ainda segundo os autores, a teoria da prática se origina e se desenvolve a partir de uma já antiga crítica filosófica sobre a lógica da racionalidade científica. Nesse sentido, se mostra como uma alternativa às tradicionais premissas ontológica e epistemológica do paradigma funcionalista nos estudos organizacionais, em que as atividades de um trabalho procuram ser analisadas de maneira mais generalizável e menos dependente do trabalhador que as executa ou do contexto em que se insere (VERGARA e CALDAS, 2005).

Desse modo, o paradigma da racionalidade prática surge como uma alternativa à racionalidade científica justamente porque seu ponto de partida é a lógica interna da prática organizacional. Assim, proporciona uma estrutura ontológica e epistemológica que permite fundamentar as emergentes abordagens dos estudos organizacionais que se baseiam na observação prática. É o que também pode ser entendido com uma *life-world perspective*, conforme a denominação proposta por Sandberg e Dall’Alba (2009). Para esses autores, a adoção da chamada “perspectiva mundo-vida” (em

tradução literal) aproxima os estudos organizacionais da maneira como a prática é efetivamente constituída, permitindo que seu desempenho seja examinado mais de perto, e trazendo à tona a maneira pela qual a prática é constituída no entrelaçamento (*entwinement*) entre pessoas e coisas (HEIDEGGER, 1997) na organização. Além disso, para alguns atores a lógica da racionalidade prática também pode ser entendida como uma forma de preencher a lacuna entre teoria e prática nas organizações (SANDBERG e TSOUKAS, 2011; SANDBERG e DALL'ALBA, 2009).

2.2.2.

A teoria da prática nas organizações

Se teoria e prática estão cada vez mais intrincadas nas leituras científicas dos fenômenos organizacionais, isso fica muito evidente quando se trata dos estudos sobre rotinas organizacionais. Feldman e Orlikowski (2011) defendem a teoria da prática como sendo uma abordagem determinante para estudar as dinâmicas, as relações e as ações, com especial destaque para os mecanismos que constituem o dia a dia das organizações. A partir de um estudo prévio de Orlikowski ancorado em ampla e seminal literatura, as autoras definem a teoria da prática a partir de três abordagens fundamentais: um foco empírico sobre a atuação das pessoas em contextos organizacionais, um foco teórico nas relações entre as ações e as estruturas da vida organizacional, e um foco filosófico nas práticas como constitutivas da realidade organizacional (FELDMAN e ORLIKOWSKI, 2011).

A primeira dessas abordagens é a empírica, em que se reconhece a centralidade das ações das pessoas em relação aos resultados organizacionais e reflete um crescente reconhecimento da importância das práticas nas operações em curso das organizações. É, em certa medida, uma reação a uma ênfase anterior na teoria organizacional que se concentrou principalmente em características estruturais, ao mesmo tempo que negligenciava a capacidade de ação humana. A abordagem teórica da prática, por sua vez, se preocupa com o desenvolvimento de explicações específicas para as dinâmicas da atividade cotidiana. Para Feldman e Orlikowski (2011), trabalhar com as ideias teóricas da prática exige que os pesquisadores se envolvam com a lógica central de como as práticas são produzidas, reforçadas e alteradas, e também com se dão suas

respectivas consequências intencionais e não intencionais. Em terceiro lugar, a abordagem filosófica da prática implica a premissa de que a realidade social é, em essência, constituída por suas práticas. As autoras citam também o entendimento de Schatzki (2001) de que as teorias da prática representam uma ontologia social distinta. E o chamam de primado da prática, onde as práticas são consideradas fundamentais para a produção da realidade social.

A abordagem da prática também é seminalmente explorada no campo da aprendizagem organizacional e parte do pressuposto de que conhecer (*knowing*) e fazer (*doing*) estão intrinsecamente ligados (BISPO, 2013; GHERARDI, 2011). Nesse sentido, os fenômenos organizacionais ocorrem dentro das práticas de trabalho e são entendidos como atividades situadas. Gherardi (2011) parte da expressão "estudos baseados na prática" para discorrer sobre as raízes sociológicas do conceito de prática e assumi-lo como uma epistemologia. Para a autora, a relevância de se estudar o fenômeno organizacional a partir de uma epistemologia da prática decorre de sua dimensão constitutiva, em que "a reprodução diária de uma organização é conduzida pela recursividade de suas práticas" (p. 57).

Referência incontornável para o estudo das práticas na teoria organizacional, Schatzki (2001) sugere que o interesse pela prática na teoria social se baseia na intuição de que fenômenos como o conhecimento, o significado, a atividade humana e as instituições sociais, dentre outros, ocorrem dentro e são aspectos ou componentes das práticas (NICOLINI, 2013). Ao descrever a dimensão constitutiva da prática nas organizações, Schatzki (2006) argumenta que o acontecimento (*happening*) de uma organização tem dois componentes básicos: a performance das ações e as práticas que a constituem. Para ele, uma organização, como qualquer fenômeno social, é um conjunto de práticas e arranjos materiais (SCHATZKI, 2005). As práticas são, portanto, os eventos em que arranjos materiais sustentam as ações performadas.

Nesse sentido, as práticas são definidas por Schatzki (2006) como "ações múltiplas espaço-temporalmente estruturadas" (*structured spatial-temporal manifolds of action*). Para ilustrar essa definição, o autor cita exemplos como as práticas políticas, práticas culinárias e as práticas religiosas. Um departamento acadêmico, ainda segundo o exemplo de Schatzki (2006), abarca práticas variadas, incluindo práticas de ensino,

de orientação, pesquisa e cerimoniais, dentre outras. Assim, se as práticas são “ações múltiplas estruturadas”, elas possuem dois componentes básicos: ações e estruturas.

As estruturas, que para Schatzki (2006) são quase sinônimos de organizações, englobam quatro fenômenos principais: a) a compreensão das ações que constituem a prática – por exemplo, saber como enviar e reconhecer e-mails; b) as regras – diretivas ou explícitas, os constrangimentos ou instruções que os participantes devem considerar; c) a estruturação teleológica-afetiva – que abrange o encadeamento de finalidades, projetos, ações, talvez emoções recomendadas aos praticantes; e d) as compreensões gerais – isto é, os entendimentos gerais sobre a natureza dos aspectos constituintes de cada prática. Assim, uma prática também pode ser descrita como um espaço-tempo de ações múltiplas organizadas por um conjunto evolutivo de tais itens (SCHATZKI, 2006).

Segundo essa teoria, portanto, além das práticas, o outro componente que constitui uma organização são os arranjos materiais. Para Schatzki (2006), estes arranjos são conjuntos de objetos materiais, o que inclui pessoas, artefatos, organismos e coisas. Isso implica que uma organização consiste de práticas que são inter-relacionadas e que transpiram em meio a essas ordenações materiais interligadas. Exemplos de arranjos materiais que o autor cita são salas de aula, fábricas, um *call center* ou uma floresta.

2.2.3.

A perspectiva da prática nas rotinas organizacionais

Na área das rotinas organizacionais, por fim, a “perspectiva da prática” é definida por uma ênfase no funcionamento interno de rotinas específicas em contextos organizacionais específicos (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011). É uma alternativa à “perspectiva das capacidades”, que vê as rotinas como uma “caixa preta” e cuja ênfase está não nos mecanismos, mas no resultado desempenhado pelas rotinas. A perspectiva da prática, por sua vez, abre essa caixa preta de rotinas organizacionais e analisa a interação de suas partes (FELDMAN e PENTLAND, 2013). Nesse sentido, as rotinas organizacionais são descritas como "padrões repetitivos e reconhecíveis de ação interdependente, realizados por múltiplos atores" (FELDMAN e PENTLAND,

2003, p. 95). Para Parmigiani e Howard-Grenville (2011), a ênfase, é sobre como esses padrões são produzidos e reproduzidos, e em que medida os padrões permanecem estáveis ou variam.

A perspectiva da prática nos estudos organizacionais dá destaque ainda aos atores e à agência humana. Os pesquisadores que trabalham nesta perspectiva procuram acessar o comportamento "situado" das pessoas. Isto é, as ações específicas em lugares e horários específicos (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011). Outro pressuposto central à perspectiva da prática é que "os fenômenos sempre existem em relação uns aos outros, produzidos através de um processo de constituição mútua" (FELDMAN e ORLIKOWSKI, 2011, p. 3). As rotinas organizacionais são vistas como emergentes, porque ocorrem apenas quando performadas por atores, e generativas, porque carregam em si as sementes da continuidade ou mudança (FELDMAN e PENTLAND, 2003; RERUP e FELDMAN, 2011; FELDMAN, 2000).

Outro aspecto marcante da perspectiva da prática nos estudos sobre rotinas organizacionais é a distinção de seus aspectos ostensivo e performativo. O conceito que está por trás dessas expressões é o de que, por um lado, as rotinas são constituídas por padrões abstratos (*ostensive*) reconhecidos pelos membros da organização. Por outro, estes mesmos membros realizam ações (*performative*) em seu dia a dia (PENTLAND e FELDMAN, 2005; FELDMAN e ORLIKOWSKI, 2011). Performances são as ações específicas e situadas em que as pessoas se engajam na realização das rotinas. Já o caráter ostensivo, em sua natureza abstrata, é o que as pessoas entendem como sendo a rotina. O aspecto ostensivo pode ser compreendido pela metáfora de uma narrativa pessoal que se faz sobre o que seria a rotina (PENTLAND e FELDMAN, 2005). Segundo Feldman e Orlikowski (2011), os aspectos ostensivos são sempre múltiplos, uma vez que dependem de cada ponto de vista e normalmente estão mal representados por regras escritas ou procedimentos formais. Por fim, nos últimos anos, vêm ganhando importância também os estudos sobre os artefatos utilizados no processo de operacionalização das rotinas. Para Pentland e Feldman (2005), os artefatos são as “manifestações físicas” das rotinas. Tal definição engloba desde as regras formais de um processo até computadores instrumentados para suporte à decisão, passando também pelo próprio layout das

organizações, por exemplo. São, portanto, os arranjos materiais conforme a conceituação da teoria da prática de Schatzki (2006) e que estão intrinsecamente ligados à ação humana ao performar as rotinas (D'ADDERIO, 2011)

2.2.4.

A perspectiva do processo e a orientação processual

As perspectivas processuais nos estudos organizacionais, por sua vez, vêm defendendo nos últimos anos um olhar sobre as organizações e o *organizing* que pode ser descrito resumidamente por uma visão do mundo como um fluxo perpétuo e contínuo, um eterno vir-a-ser (LANGLEY e TSOUKAS, 2010). Nas palavras do filósofo William James (1996, p. 263-264), como mostrado por Tsoukas e Chia (2002), “o que realmente existe não são coisas feitas, mas coisas sendo feitas”.

A orientação processual parte da premissa de que as abordagens tradicionais sobre as organizações e seus processos de mudança têm sido dominadas por uma visão de mundo que pressupõe estabilidade, rotina e ordem (TSOUKAS e CHIA 2002). Em direção contrária, a questão central da perspectiva do processo é justamente a constante evolução temporal dos fenômenos. Isto é, a mudança. Langley e Tsoukas (2010) apontam três dualidades conceituais – cada uma com diferentes consequências e sugerindo modos distintos de análise – que fundamentam os estudos de orientação processual. São elas: a) metafísica processual versus metafísica substantiva (*substance metaphysics*), b) teorização processual versus teoria da variação, e c) narrativa versus pensamento lógico-científico.

Ao contrário da metafísica substantiva, a metafísica processual vê a unidade básica que constitui o universo como sendo os processos, e não as substâncias. Assim, privilegia a atividade em relação ao produto, a mudança em relação à persistência, a novidade em relação à continuidade e a expressão em relação à determinação (LANGLEY e TSOUKAS, 2010). Para Langley e Tsoukas (2016), uma orientação processual não significa negar por completo a existência de entidades, estados ou eventos, mas a insistência em abri-los revelando a complexidade das atividades que os constituem. Naturalmente, a metafísica substantiva também reconhece a existência de processos, mas o faz de maneira incidental e com base em termos substantivos.

Feldman (2016) explica a diferença entre as teorias de processo chamadas de fraca e forte. No primeiro caso, reconhece-se um mundo feito de coisas que são modificadas por processos (metafísica substantiva). No outro, enxerga-se um mundo feito de processos onde as coisas são reificações de processos (metafísica processual).

Langley e Tsoukas (2010) fundamentam a orientação processual, em segundo lugar, na oposição entre a teoria do processo e a teoria da variância, conforme formulado por Mohr (1982). Em resumo, o modelo de variância lida com variáveis, com relações de causa e efeito diretas entre essas variáveis, e não considera o tempo como determinante primordial da relação entre as variáveis independentes. Em contraposição, Mohr aponta para o modelo do processo, que lida com eventos no lugar de variáveis e que tem como preocupação o propósito final, e não a causa direta. Além das distinções entre processo e variância, e entre as metafísicas processual e substantiva, há uma terceira e distinta conceituação teórica das ciências sociais que ajuda a fundamentar a perspectiva processual dos estudos organizacionais. É a dualidade entre as formas de conhecimento lógico-científica (ou paradigmática) e narrativa. Enquanto as proposições do conhecimento paradigmático conectam categorias de comportamento a categorias de atores e situações, o conhecimento narrativo coloca esses elementos em um enredo temporal e contextualizado, com personagens e eventos (LANGLEY e TSOUKAS, 2016). Nesse sentido, pode-se dizer que a orientação processual se filia a um paradigma fenomenológico e não-positivista, uma vez que trabalha com as estruturas da consciência vivenciadas do ponto de vista da primeira pessoa (ZAHAVI, 2003).

Ainda para Langley e Tsoukas (2016), o *organizing* de Weick, o *sensemaking* (embora estes não sejam totalmente aderentes com o rótulo de metafísica processual) e o decorrente uso do gerúndio para indicar a natureza processual de inúmeros fenômenos constituem, em certa medida, uma das raízes da orientação processual dentro dos estudos organizacionais. Segundo Tsoukas e Chia (2002), Weick (1998) observou que as principais barreiras para repensar a mudança como unidade fundamental são os compromissos ontológicos e epistemológicos que apoiam a pesquisa tradicional. Nessa linha, Weick e Quinn (1999) concluíram que uma mudança no vocabulário de “*change*” para “*changing*” tornaria os teóricos e os praticantes mais

atentos ao caráter dinâmico e variável da vida organizacional (TSOUKAS e CHIA, 2002).

O trabalho de Orlikowski também tem uma grande importância nas bases da orientação processual nos estudos organizacionais. Divergindo da ideia de que a mudança organizacional é orquestrada do topo, Orlikowski (1996) concluiu que ela é fundamentada nas práticas dos atores organizacionais e emerge de suas ações para atender às necessidades e contingências diárias (TSOUKAS e CHIA, 2002). Com um trabalho também de grande importância para a orientação processual, Feldman (2000) descreveu as rotinas organizacionais demonstrando como elas mudam constantemente à medida que os participantes respondem aos resultados das iterações anteriores. Ou seja, como são humanos que executam as rotinas, o potencial para mudanças contínuas é intrínseco. Para Tsoukas e Chia (2002), o consistente trabalho destes três autores (Orlikowski, Weick e Feldman) revelou que, para entender corretamente a mudança organizacional, é preciso abrir mão da prioridade ontológica da organização (presente na metafísica substantiva). No lugar disso, deve-se partir das premissas de que a mudança é generalizada e indivisível. “A essência da vida é seu caráter de mudança contínua” (James, 1996, p.253), como também citado por Tsoukas e Chia (2002).

Por fim, segundo Langley e Tsoukas (2016), a adoção de uma orientação processual na pesquisa organizacional pressupõe um foco em pelo menos duas premissas fundamentais. A primeira delas é a temporalidade. O tempo tem um caráter central e onipresente nos estudos baseados em uma orientação processual, seja rastreando o passado dos fenômenos (com perspectivas históricas, por exemplo), acompanhando seu desenrolar futuro (por exemplo, pela etnografia) ou fazendo os dois ao mesmo tempo. A segunda premissa diz respeito à noção de que as contribuições conceituais proporcionadas por uma orientação processual são sempre da ordem dos padrões, dos mecanismos ou dos significados (LANGLEY e TSOUKAS, 2010).

2.3.

Orientação processual como perspectiva da prática e temporalidade

Um ponto importante a se destacar em relação à prática é que não existe apenas uma teoria da prática. O que há são teorias da prática relacionadas a seus domínios

específicos de conhecimento (SANDBERG e TSOUKAS, 2015). Este conjunto de teorias da prática possui naturalmente um significativo corpo comum, mas cada uma delas reserva espaço para as determinadas ênfases e especificidades de seus respectivos campos e formulações (NICOLINI, 2013). Nesse sentido, será sempre arriscado falar em nome de todas as teorias da prática, ou em nome de uma teoria geral da prática.

Algo equivalente ocorre em relação à orientação processual. Como a expressão indica, a chamada perspectiva processual é uma orientação e não uma teoria (nem um conjunto delas), embora alguns autores já mencionem um “*process theorizing*” (DANNER-SCHRODER e GEIGER, 2016; FELDMAN et al., 2016). No entanto, associadas à orientação (ou perspectiva) processual existem, sim, diversas teorias. E dentre elas estão incluídas as teorias da prática (NICOLINI, 2013; LANGLEY e TSOUKAS, 2010; SANDBERG e TSOUKAS, 2015). É por essa razão que se encontram raízes comuns tanto na filosofia quanto nas ciências sociais entre o que os estudos de rotinas organizacionais chamam de perspectiva da prática e perspectiva do processo. Para Nicolini (2013), as abordagens teóricas da prática são fundamentalmente processuais, pois tendem a ver o mundo como um constante, rotineiro e recorrente vir-a-ser. O autor afirma que essa perspectiva se aplica até mesmo ao aspecto mais durável da vida social: as estruturas. Por exemplo, a família, a autoridade, as instituições e as organizações. Para a teoria da prática, segundo Nicolini (2013), essas estruturas são mantidas em existência através da performance recorrente das atividades materiais e, em grande parte, só existem enquanto essas atividades estiverem sendo performadas.

Sandberg e Tsoukas (2015) endossam a percepção de Nicolini (2013). Segundo a descrição deles, o entendimento de que os atores estão imbricados em práticas orienta os pesquisadores a explorar os mecanismos pelos quais os atores organizacionais constituem suas práticas. Em outras palavras, as práticas são concebidas com uma natureza processual. Para eles, a consequência potencial disso é que as bases da teoria da prática, se levadas às últimas consequências, possibilitam aos pesquisadores organizacionais desenvolver teorias ainda mais relevantes para a organização e seus praticantes (SANDBERG e TSOUKAS, 2015). No entanto, ainda segundo os autores, muitas teorias baseadas na prática continuam presas a dualidades como as que criticam.

Assim, apesar de as abordagens baseadas na prática verem sujeito e objeto como intrinsecamente relacionados, muitas análises continuam a tratar sujeito e objeto como entidades separadas e que se relacionam apenas através das práticas (DALL'ALBA e SANDBERG, 2014).

2.3.1.

A temporalidade dos arranjos materiais e artefatos

A relação entre sujeito e objeto também aparece no conceito de Schatzki (2006) sobre as organizações. Ele as define como sendo constituídas de práticas e arranjos materiais. Portanto, os arranjos materiais, imbricados com os atores em suas práticas, podem, para alguns, ser analisados na forma de entidades (e não de processos) que se relacionam entre si apenas através das práticas. Schatzki (2006) define os arranjos materiais como sendo um conjunto de entidades que abriga a atividade humana. No mesmo trabalho, ele ainda menciona uma distinção entre as entidades que fazem parte dos arranjos materiais envolvidos nas ações e aqueles que não fazem. Assim, mesmo se filiando a uma ontologia relacional e reconhecendo o entrelaçamento entre as ações e os arranjos materiais, é possível dizer que a teoria da prática promove uma ênfase na materialidade maior do que faria uma perspectiva puramente processual.

Na verdade, os artefatos são um tema caro ao estudo das rotinas organizacionais (D'ADDERIO, 2014). Feldman e Orlikowski (2011), por exemplo, discorrem sobre o papel cumprido por atores não humanos, como objetos naturais e artefatos tecnológicos, no desempenho das rotinas. Citando demais autores e teorias, como a teoria ator-rede, as autoras elaboram sobre a importância da materialidade na produção da vida social. Ainda que a ênfase na materialidade não signifique necessariamente uma visão de mundo baseada nos dualismos mente e corpo, estabilidade e mudança, social e material (comungados no termo sociomaterialidade), por exemplo, a restrição às entidades como elementos de análise pode parecer um passo excessivo para alguns pesquisadores. O conceito de sociomaterialidade (ORLIKOWSKI, 2009) pode ser visto também com uma via de mediação entre essas abordagens em relação a dualismo processo e entidade. Para a autora, o social e o tecnológico são postulados de forma que sejam ontologicamente inseparáveis. E explica que o ponto de partida desse tipo

de análise idealmente já deve pressupor que as práticas sociomateriais são inter-relacionadas e reiteradas.

2.4.

Perspectiva das dinâmicas da rotina

Por fim, Feldman (2016), principal referência nos estudos organizacionais sobre rotinas segundo a perspectiva da prática, faz uma investigação introdutória sobre os novos caminhos que se abrem ao querer se pensar as rotinas como processos. Partindo de suas formulações anteriores – nesse texto já apresentadas como sendo a perspectiva das dinâmicas da rotina – a autora sugere que uma abordagem ainda mais orientada ao processo possibilita uma compreensão mais profunda das ações nas rotinas. Nessa orientação processual, as rotinas são entendidas como uma combinação de “*doings and sayings*”. E possuem três características básicas que são particularmente úteis para o estudo das rotinas: a) as ações são constitutivas; b) as ações transcendem dualismos; e c) as ações são relacionais.

Para a autora, nos últimos anos os estudos sobre rotinas organizacionais também presenciaram um movimento que poderia ser lido como uma virada para o processo (FELDMAN, 2016). É um movimento ainda relativamente recente e que envolve significativas complicações metodológicas e teóricas, devido a dominância das entidades em nossas linguagens, metodologias e pressupostos teóricos. Deixa-se de focar na rotina como uma entidade que constitui a organização para focar nas partes que constituem as rotinas. Feldman (2016) explica ainda que a conceituação em torno da perspectiva das dinâmicas da rotina (*routine dynamics perspective*) se baseia em teorias com uma orientação relacional, em que o processo é o aspecto ontológico primário, de onde emergem continuamente as entidades temporárias. Para exemplificar esse movimento, a autora usa a metáfora do “vento soprando”. É o sopro que faz o vento. Não existe vento sem que ele esteja soprando, assim como a rotina não existe sem que esteja sendo performada. Novamente, a autora (FELDMAN, 2016, P. 506) destaca uma “estreita conexão entre rotinas, práticas e processos (HOWARD-GRENVILLE e RERUP 2016)”.

Feldman (2016) aborda, por fim, as implicações da orientação processual das rotinas com relação a seu foco nas ações. Uma delas é a maior compreensão sobre o potencial criativo das ações, incorporando sua natureza constitutiva. Outra sugere um movimento que parte das análises sobre os aspectos das rotinas em direção à análise do processo de padronização (*patterning*). Na prática, significa abordar os conceitos de *ostensive* e *performative* na forma de *performing* e *patterning*, respectivamente, abrindo uma relevante questão sobre como esse *patterning* ocorre.

2.5.

Orientação processual nas rotinas pressionadas por inovação e alto crescimento

Na esteira da adaptação aos avanços tecnológicos, tanto as organizações quanto seus ecossistemas vêm encontrando novas dinâmicas de construção e reconstrução de suas rotinas (D'ADDERIO et al., 2019; FELDMAN et al., 2016). A discussão de inovação, anteriormente muito centrada no domínio de materiais e infraestruturas físicas, visíveis e duráveis (LEONARDI, 2011), tem dado espaço ao surgimento de novos questionamentos que trazem à tona o espalhamento invisível das consequências das novas tecnologias em todos os aspectos do trabalho e da vida (YOO et al., 2012; FARAJ et al., 2018).

2.5.1.

Artefatos nas rotinas pressionadas por inovação e alto crescimento

Nesse sentido, têm surgido discussões acerca de como as organizações configuram suas rotinas para responder às pressões por inovação e alto crescimento (COHENDET e SIMON, 2016; SALVATO e RERUP, 2018). O pano de fundo é um crescente entendimento de que estaríamos testemunhando o surgimento de novas abordagens para práticas, artefatos e dinâmicas das rotinas (GLASER, 2017, D'ADDERIO, 2014). Como, por exemplo, novas formas de *organizing* que, propiciadas pelos avanços digitais, têm buscado mecanismos de maior transparência e flexibilidade (PURANAM et al., 2014). Nesse contexto, a perspectiva das dinâmicas da rotina oferece aporte teórico robusto para discutir como os artefatos da tecnologia –

junto às suposições que eles carregam consigo – têm implicações substanciais para a mudança e estabilidade nas práticas e rotinas (D'ADDERIO, 2014; CARLILE et al., 2013).

Nas últimas décadas, o crescente reconhecimento de que as novas tecnologias estão permeando todos os aspectos do trabalho levou os pesquisadores a questionar até que ponto essas tecnologias não só influenciam, mas determinam as práticas das nossas vidas (LEONARDI, 2020; 2011; BAILEY et al., 2019). Leonardi (2011) chamou atenção para a perspectiva da agência humana, indicando que a relação do trabalho com as novas tecnologias, no entanto, não é uma relação de determinação. Com base em Emirbayer e Mische (1998) e no conceito de ação e estrutura em Giddens (1984), como a capacidade de formar e realizar os próprios objetivos, Leonardi (2011) mostra que a perspectiva de agência humana sugere que o trabalho dos indivíduos não é determinado pela tecnologia. Ao contrário, as pessoas têm a opção, dentro de determinadas estruturas, de fazer usos arbitrados e intencionais das tecnologias disponíveis, independentemente do propósito original para o qual foram criadas (AZAD e KING 2008; BOUDREAU e ROBEY 2005). O mesmo vale para os artefatos de estruturação temporal, como cronômetros e calendários (REINECKE e ANASARI, 2017). Na prática, essa abordagem sugere que as pessoas exercem a agência humana em um mecanismo de resposta relacional à agência material dos artefatos ou da tecnologia (D'ADDERIO, 2014; VOLKOFF et al. 2007 e outros). Isso porque, como entidades não humanas, as tecnologias também exercem agência por meio de sua “performatividade” (BAILEY et al., 2019; LEONARDI, 2011; BARAD, 2003).

2.5.2.

Experiência e percepção nas rotinas pressionadas por inovação e alto crescimento

Desde a origem taylorista da teoria organizacional até as discussões mais contemporâneas sobre as dinâmicas das rotinas, a maneira como os atores equilibram pressões conflitantes por eficiência (na obtenção de resultados) e flexibilidade (para inovar em processos e produtos) tem ocupado um papel central (GOH e RERUP, 2018; SPEE et al. 2016; TURNER e FERN 2012; ADLER et al. 1999). March e Simon (1958)

já apontavam para as pressões por eficiência se manifestando nas necessidades de padronização e restrição de recursos. March (1991) abordou o tema da flexibilidade a partir das demandas por inovação e novidade. Para Goh e Rerup (2018), embora os estudiosos do passado tenham apresentado soluções estruturais, cognitivas e de agência para equilibrar essas pressões (SALVATO e RERUP, 2018), até hoje dedicou-se pouca atenção à compreensão de como o tempo está implicado nesse equilíbrio entre flexibilidade e eficiência (TURNER e RINDOVA, 2018), ou, em outras palavras entre inovação e alto crescimento.

Goh e Rerup (2018) argumentam a favor da perspectiva das dinâmicas da rotina como uma lente indicada para examinar o papel do tempo no equilíbrio entre eficiência e flexibilidade. E isso se dá por duas razões: a) o fluxo das ações reproduz o tempo (ORLIKOWSKI e YATES, 2002); e b) as rotinas são um lócus não apenas performativo, mas também para o trabalho de mediar essas pressões conflitantes (D'ADDERIO, 2014; PENTLAND e FELDMAN, 2005). Considerando-se ainda que o tempo, assim como as rotinas, estão em alguma medida submetidos à subjetividade (FELDMAN et al., 2016), é inerente que sejam apreendidos também pela percepção e interpretação.

Nesse sentido, o trabalho seminal de Pentland e Feldman (2005) é emblemático ao afirmar que a maneira como se executa uma rotina (seu caráter performativo) pode divergir significativamente do que é coletivamente reconhecido como sendo o seu padrão (caráter ostensivo). Além disso, há o fato de que nem sempre é nítido o ponto onde finda uma rotina e outra se inicia. Remontando ao trabalho de Latour (1986), Pentland e Feldman (2005) sugerem que a delimitação das fronteiras de uma rotina – e, portanto, a sua própria definição – se dá a partir de uma “capa”, ou de um “revestimento”, que é colocado pelo observador a partir do seu olhar e da sua vivência. Por fim, como uma forma de analisar a dimensão subjetiva e aberta das rotinas, Turner e Fern (2012) propõem o entendimento de que a experiência na prática das rotinas é o que reduz divergências tanto ostensivas quanto performativas. Os autores mostram como experiência e familiaridade afetam positivamente o desempenho, mas também influenciam tanto na estabilidade quanto na variabilidade das rotinas, trazendo para o primeiro plano a importância da percepção dos atores.

2.5.3.

Novidade, estabilidade e mudança nas rotinas pressionadas por inovação e alto crescimento

Nos estudos organizacionais em geral, e nas dinâmicas das rotinas em especial, há uma discussão importante sobre se a organização é compreendida a partir da estabilidade das entidades ou da mudança dos fluxos (HUSSENOT e MISSIONIER, 2015; PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011). Nesse sentido, quando vista como entidade, a organização passa a ser caracterizada por sua estabilidade e mudando por estágios. Em contrapartida, quando é abordada na perspectiva de um fluxo, sua marca passa a ser a mudança contínua (HERNES, 2014; TSOUKAS e CHIA, 2002). Ainda que a escolha da abordagem influencie a compreensão de como os atores mantêm e recriam regras, rotinas ou práticas, em ambos os casos ainda são incipientes explicações das dinâmicas temporais subjacentes à estabilidade e à novidade no desenvolvimento organizacional (HUSSENOT e MISSIONIER, 2015). Na abordagem de entidade, entende-se a organização como um sistema duradouro e com uma identidade definida (HUSSENOT e MISSIONIER, 2015, WHETTEN, 2006, dentre outros), detentor de qualidades distintas e substantivas (KING et al., 2010), e imbuído de um comportamento específico (ARGOTE e GREVE, 2007; CYERT e MARCH, 1963). Nesse caso, a mudança é percebida como uma transformação entre dois pontos no tempo (HUSSENOT e MISSIONIER, 2015; VAN de VEN e POOLE, 1990, dentre outros).

Já para os estudiosos que privilegiam a abordagem de fluxo, prevalece uma visão da organização baseada no devir e na emergência. Eles definem a organização como um processo contínuo de mudança, rejeitando o caráter substancial da organização, considerando-a como um processo fluido de atos de conexão e reconexão (HUSSENOT e MISSIONIER, 2015; HERNES, 2014; TSOUKAS e CHIA, 2002). A organização é entendida como eterno vir-a-ser (TSOUKAS e CHIA, 2002). E como essa orientação processual, portanto, coloca a mudança como ontologicamente anterior às entidades, qualquer explicação teórica sobre a organização deveria se abster de alegações de substância (HUSSENOT e MISSIONIER, 2015; LANGLEY et al., 2013).

Nesse sentido, o fato de organização não ser vista como uma estabilidade pontuada por mudanças, mas por um fluxo de transformação constante foi o que fez os estudiosos da abordagem de fluxo passarem a usar as noções de novidade e flexibilidade no lugar da noção de mudança (HUSSENOT e MISSIONER, 2015). Vale frisar, ainda, que o aporte teórico das dinâmicas da rotina é incisivo em sua defesa de que não há conflito entre estabilidade e mudança, as rotinas mudam (gerando novos padrões de ação), ao mesmo tempo que constroem novas estabilidades (FELDMAN et al, 2016; PENTLAND et al., 2011; PENTALND e FELDMAN, 2005).

Os trabalhos de Becker (2004) e Cohen et al. (1996), Turner e Fern (2012) reforçam a ideia de que muita atenção já foi dada ao aspecto de que as rotinas ao mesmo tempo contribuem para garantir estabilidade, mas também se adaptam a mudanças de contexto. Tanto a estabilidade quanto a mudança refletem a maneira como a performance das rotinas é percebida segundo a racionalidade limitada dos indivíduos envolvidos nela (TURNER e FERN, 2012). Ou seja, ao contrário do que poderia parecer, a estabilidade nas rotinas contribui para que as práticas organizacionais se transformem (FELDMAN et al., 2016). Esse caráter ao mesmo tempo mutável e estável é ilustrado por Feldman e Orlikowski (2011) com a imagem de um ciclo. O que não coincidentemente converge com as ideias cíclicas dos chamados *sprints* nos artefatos metodológicos contemporâneos, como *scrum* e outros, estruturados para suportar rotinas de geração de inovação (GOH e RERUP, 2018). A definição de Feldman (2000) já descrevia bem esta lógica cíclica: uma força motora motivada por ideias, que levam a planos, que se manifestam em ações, que trazem resultados, que são avaliados, suas consequências servem de motor de novas ideias, e assim sucessivamente. Nesse sentido, a geração de novidade nas rotinas se dá num processo iterativo de constante modificação. Não à toa, esta lógica circular é reproduzida em diversos artefatos metodológicos, desde o tradicional e clássico ciclo de PDCA (DEMING, 1986) até a mais moderna ideia “ciclo de aprendizagem validada” da metodologia *Lean Startup* (RIES, 2014). O ciclo é estável, mas o resultado é sempre novo a cada vez em que é rodado.

Por fim, a partir dos achados de outros estudos, Pentland e Feldman (2005) apontaram de forma central mais duas questões importantes acerca de estabilidade e

mudança das rotinas que valem menção. Em primeiro lugar, os autores mostram que é possível que um aspecto de uma rotina se mantenha imutável enquanto outro seja relativamente variável. E, em segundo, que pode haver também significativa dissonância entre o que os pesquisadores e os atores organizacionais entendem como sendo uma mudança na rotina. Dessa forma, acaba se revelando, novamente, um papel central da percepção dos atores acerca de seu trabalho.

2.5.4.

Interdependência nas rotinas pressionadas por inovação e alto crescimento

Pode-se afirmar que a harmonia entre estabilidade e mudança das rotinas também encontra seus limites. Parmigiani e Howard-Grenville (2011) apontam que determinadas contingências afetam o balanceamento entre as forças de estabilidade e mudança. As autoras mostram como Adler et al. (1999), por exemplo, consideram a confiança, a liderança e o treinamento como aspectos determinantes para o grau de flexibilidade das rotinas. Citam, ainda, o caráter interdependente das rotinas (COLLINSON e WILSON, 2006; DYER e HATCH, 2006) como fator que pode levar à rigidez e à dificuldade de mudança. E ainda citam aspectos como a cultura organizacional, fatores tecnológicos e influências externas que podem ter papel crítico e decisivo (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011). Nesse sentido, argumenta-se aqui que o fator tecnológico tem ganhado ainda mais criticidade nos últimos anos. Especialmente em rotinas voltadas para inovação e alto crescimento. Procura-se investigar, portanto, o papel da percepção da temporalidade nesse conjunto de aspectos que afetam o balanço entre estabilidade e mudança.

Para Deken et al. (2016), que analisaram a experiência nas rotinas organizacionais a partir de uma abordagem relacional, há um vínculo entre novidade e interdependência. A novidade requer que os atores identifiquem e respondam às consequências das interdependências entre rotinas, sejam elas conhecidas ou desconhecidas (CARLILE, 2004; CARLILE e REBENTISCH, 2003). Nesse sentido, a multiplicidade de atores envolvidos em ações interdependentes – e consequentemente a variação nas percepções acerca da experiência – produz diferenças de conhecimento

e interesses entre os atores, o que afeta diretamente a maneira pela qual a novidade e suas consequências são vivenciadas (DEKEN et al. 2016, CARLILE, 2004).

Nas palavras de Goh e Pentland (2019), as organizações são constituídas pelo contínuo desdobramento e padronização de ações e interações ao longo do tempo entre pessoas, lugares, departamentos e outras manifestações materiais e simbólicas. No entanto, para os autores ainda existe uma lacuna entre uma visão processual e as formas convencionais de ver e falar sobre as organizações como coleções de objetos (MESLE e DIBBEN, 2017). Ou seja, o aporte teórico trata os fenômenos como processuais, mas essa característica é de difícil visualização ou tangibilização por parte dos atores organizacionais (GOH e PENTLAND, 2019; FELDMAN, 2016). A solução proposta por Goh e Pentland (2019) é trabalhar com os percursos (ou caminhos) de padronização (*paths to patterning*), que significam uma sequência coerente e temporalmente ordenada de ações ou interações no fluxo de trabalho. É um conceito convergente com as ideias de etapas em um processo de realização de uma tarefa (PENTLAND e FELDMAN, 2012) e de eventos dentro de um projeto ou rotina (OBSTFELD, 2012; PENTLAND, RECKER e WYNER, 2017). O conceito foi trabalhado para estudar uma rotina focada na geração de um novo produto e, ao conceitualizarem a padronização como a formação de novos caminhos e a dissolução de antigos caminhos na rede narrativa que descreve a rotina (GOH e PENTALND, 2019; PENTLAND e FELDMAN, 2007), propuseram uma alternativa teórica e metodológica para estudar a interdependência das rotinas a partir da orientação processual.

2.5.5.

Perspectiva processual e temporalidade nas rotinas pressionadas por inovação e alto crescimento

Praticamente emulando Aristóteles, Dawson (2014) faz uma anedota ao dizer que certamente todo nós entendemos o que significa a palavra tempo quando a usamos ou ouvimos. Portanto, sabemos bem o que significa, desde que não nos perguntem diretamente sobre seu significado. Nesse caso, ficaremos perplexos com nossa dificuldade de explicá-lo. Mesmo assim, prossegue o autor, temos segurança de que

um passado nos trouxe até o presente, e de que acontecimentos, esperados ou não, nos levarão a algum futuro. O gracejo de Dawson (2014) serve então para que o autor possa relembrar, citando Van de Ven e Poole (2005), que a visão do devir temporal foi adotada por filósofos do processo em que o tempo, a mudança e a criatividade são vistos como fundamentais para a existência. E são aspectos que estão também na base dos propósitos de inovação e alto crescimento. Nos estudos organizacionais em geral, e na perspectiva das dinâmicas da rotina em particular, as abordagens de orientação processual trazem as questões acerca do tempo para o centro da discussão e procuram dar ênfase ao movimento, à emergência e aos fenômenos em evolução contínua (LANGLEY et al., 2013; REINECKE e ANSARI, 2017; TSOUKAS e CHIA, 2002).

Daí decorrem uma série de desdobramentos marcadamente presentes na experiência dos atores do ecossistema de inovação e alto crescimento (Gomes et al., 2016) e que vão influenciar diretamente as suas percepções sobre competência no trabalho. Exemplos importantes são a distinção entre o tempo do relógio e o tempo dos eventos (LANGLEY et al., 2013; GOH e RERUP, 2018) e a discussão do tempo como sujeito a modificações pela agência destes atores (HERNES, 2017). Langley e Tsoukas (2017), por sua vez, falam do processo recursivo por meio do qual momento-a-momento o *enactment* das rotinas se transforma em padrões temporários que moldam o fluxo de experiência levando a variação nas percepções ao longo do tempo (LANGLEY e TSOUKAS 2017). Já Pentland e Goh (2019) trabalham o mencionado *paths to patterning*, que são sequências temporalmente ordenadas de ações ou eventos que geram flexibilidade e eficiência. E, fundamentalmente, Kaplan e Orilkowski (2013) discutem o trabalho temporal (*temporal work*) que está na base dos mecanismos a partir dos quais os artefatos medeiam a noção de competência no uso do tempo em rotinas organizacionais voltadas para inovação e alto crescimento.

2.6. Competências

Sandberg (2000) é uma referência fundamental para o estudo de Competências sob uma perspectiva interpretativista (SANDBERG et al., 2017; PINNINGTON e SANDBERG, 2014; LAMB e SANDBERG, 2012). Seus trabalhos individuais e em

parceria com muitos outros autores nas últimas décadas, jogaram luz sobre a centralidade e relevância crescente da investigação sobre o que constitui a competência no trabalho. Nesses trabalhos, é recorrente a utilização de uma abordagem interpretativista, muitas vezes consubstanciada no método de pesquisa fenomenográfico.

Para o autor, a origem dos estudos sobre competência está nos clássicos estudos Tayloristas de tempos e movimentos, quando a competência era reduzida a um conjunto funcional de características, regras e fórmulas. A relação entre uso do tempo e competência já nasceu aí. E este foi também o ponto de partida para uma abordagem racionalista da competência, que a resumia a um conjunto específico de atributos, conhecimentos e habilidades (SANBERG, 2000). No paradigma interpretativista, ancorado em uma antologia relacional, no entanto, a competência tem sido abordada por uma perspectiva diversa, em que é entendida como sendo constituída pelo significado que o trabalho tem para aquele que o realiza (PINNINGTON e SANDBERG, 2013; PINNINGTON e SANDBERG, 2014; LAMB, SANDBERG e LIESCH, 201). Por essa abordagem, passa a ser necessário reconhecer a variação nas práticas, nas percepções dos atores e a influência de cada contexto ou circunstância.

O estudo da competência nessa perspectiva, portanto, se revela altamente promissor para discutir os desafios atuais que permeiam a prática das rotinas nas organizações contemporâneas. Um exemplo é o trabalho de Pinnington e Sandberg (2014) que estuda a competência em processos de internacionalização, em que se identificaram quatro regimes específicos desse tipo de competência: técnicos, gerentes de projeto, analistas competitivos e estrategistas globais. O trabalho sugere, portanto, a criação de sistemáticas específicas baseadas nesses regimes, o que poderia potencializar resultados tanto para os processos de internacionalização das empresas quanto para o desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores. Achados assim, contribuem não só para a estratégia, mas também para os resultados da prática profissional. Outro exemplo, está no estudo da relação entre a competência e a inclusão de mulheres como sócias em firmas de advocacia (PINNINGTON e SANDBERG, 2013). Nele, fica claro como algumas formulações dominantes sobre a competência no

trabalho das firmas de advocacia não levam em consideração a diversidade de gêneros, o que acaba por prejudicar as chances de mulheres se tornarem sócias nessas empresas.

2.6.1.

A perspectiva racionalista da competência

Na perspectiva racionalista da competência, é possível identificar três abordagens distintas: a baseada no trabalhador, a baseada no trabalho, e a mista (PINNINGTON e SANDBERG, 2013; PINNINGTON e SANDBERG, 2014; LAMB, SANDBERG e LIESCH, 2011). Segundo Sandberg (2000), a visão baseada no trabalhador (*worker-oriented*) está centrada em atributos humanos. Normalmente ela é representada pelos chamados KSAs (*Knowledge, Skills, Abilities*) ou CHAs (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). As críticas que recebe se dão porque produz descrições de competência generalistas, o que afeta sua aplicabilidade. A visão baseada no trabalho (*work-oriented*), em contrapartida, constrói descrições de competência mais específicas, concretas e detalhadas. No entanto, acaba sendo também uma visão criticada por sua limitação, uma vez que uma lista de atividades se revela insuficiente para indicar os atributos requeridos a um profissional competente (SANDBERG, 2000). Há ainda uma visão mista que, por ser apenas uma combinação das duas anteriores, carrega as mesmas limitações funcionalistas das demais.

2.6.2.

A perspectiva interpretativa da Competência

Se não são funcionais e generalistas, os atributos usados para realização de um trabalho competente, dentro de um paradigma interpretativo, também não são livres do contexto em que estão inseridos (PINNINGTON e SANDBERG, 2013; PINNINGTON e SANDBERG, 2014). Ao contrário, eles são situacionais, dependentes dele e, não raro, divergem significativamente de como estão descritos em guias e manuais do cargo (JARDIM e ROCHA-PINTO, 2017). A maneira como as pessoas vivenciam o trabalho é mais relevante para a sua competência do que os atributos por si só (SANDBERG, 2000).

Dentro do paradigma interpretativo da competência, o ponto de partida são as dimensões prática e contextual dos fenômenos, o que sugere o uso de métodos de pesquisa qualitativos, como a análise do discurso e a etnometodologia (BOLANDER e SANDBERG, 2013), a etnografia (JOHNSTON e SANDBERG, 2008) e, com especial interesse, a fenomenografia (SCHEMBRI e SANDBERG, 2011; SANDBERG, 2000). Na fenomenografia, assim como no presente trabalho, o objetivo é descrever as possíveis variações entre as concepções de competência dos trabalhadores. O termo concepção (o modo como alguém concebe algo), oriundo da fenomenografia, é bastante apropriado ao paradigma interpretativista da competência pois se refere à maneira como cada um vivencia ou dá sentido ao mundo (JARDIM e ROCHA-PINTO, 2017). Desse modo, descreve uma relação indissolúvel entre o que o ator organizacional concebe (com o significado da realidade profissional) e a maneira como ele o concebe (partindo das práticas em que suas concepções surgem).

3

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é apresentar e justificar a metodologia proposta para o estudo. A partir de uma descrição geral sobre as dimensões ontológica e epistemológica que estão na base do raciocínio desenvolvido no trabalho, serão descritos os principais aspectos que constituem método fenomenográfico. Em seguida, são abordados os procedimentos que foram realizados particularmente neste trabalho para a coleta de dados e, por fim, será feita uma breve discussão sobre as limitações do método.

3.1.

Aspectos Epistemológicos e Ontológicos

A maneira de se conceituar, não só a realidade e o conhecimento, mas também o tempo, determinam a natureza dos problemas organizacionais que receberão atenção, que serão investigados e para os quais serão formulados entendimentos teóricos e práticos (REINECKE e ANSARI, 2017). Este estudo parte de concepções acerca da realidade (ontologia) e do conhecimento (epistemologia) que o inscrevem no paradigma interpretativista (GREEN, 2005; BURRELL e MORGAN, 1979). No interpretativismo, segundo Morgan (2005), parte-se de uma visão de mundo baseada na ideia de que a experiência social não existe concretamente, por si mesma, a não ser pela interpretação subjetiva dos indivíduos. Busca-se, portanto, compreender a sociedade a partir do ponto de vista de quem protagoniza a ação, e não do observador externo. Para o autor, “o teórico social interpretativista tenta compreender o processo pelo qual as múltiplas realidades compartilhadas surgem, se sustentam e se modificam”. Morgan (2005) afirma ainda que, segundo o paradigma interpretativista, a própria ciência é concebida como resultado de uma rede de jogos de linguagem, cujas regras e conceitos implícitos são determinados subjetivamente por seus praticantes.

Esta abordagem faz um contraponto às tradicionais premissas ontológica e epistemológica do paradigma funcionalista. Para Vergara e Caldas (2005), o ponto de partida do paradigma interpretativo está em construir uma alternativa ao objetivismo característico das escolas dos funcionalistas. Em um paradigma objetivista, examina-

se as relações e regularidades entre os elementos que constituem a realidade e procura-se conceitos e leis universais que expliquem esta realidade. Ao estudar as práticas de trabalho, Sandberg (2000) argumentou que o objetivismo epistemológico em que o paradigma funcionalista se baseia é dualista. Trabalhador e trabalho são entendidos como entidades separadas. Nos estudos funcionalistas, portanto, as atividades de um trabalho são analisadas de maneira independente em relação ao trabalhador que as executa.

No presente estudo, ao contrário, entende-se que os atributos usados para a realização de um trabalho efetivo – que é onde se insere a discussão de competência – são sempre situacionais e dependentes do contexto em que estão inseridos. Nesse sentido, a posição adotada aqui está baseada na noção de que a realidade não é nem singular, nem fixa, mas múltipla. Subjetivista, o paradigma interpretativo se concentra em como os indivíduos criam, modificam e interpretam o mundo. As realidades, no plural, são interpretações construídas como consequência das interações práticas das pessoas com o mundo (GREEN, 2005).

Ainda considerando os aspectos ontológicos e epistemológicos, além do paradigma interpretativista, este estudo se propõe a abordar o problema de pesquisa e construir teoria a partir da chamada orientação processual. Nela, repensa-se a relação entre passado, presente e futuro, deixando-se de entendê-los como entidades separadas, e passando concebê-los como um fluxo indivisível (REINECKE e ANSARI, 2017). Nos estudos organizacionais que, como este, consideram a temporalidade como uma dimensão fundamental, consolidou-se o conceito de *temporal sensemaking* para entender como os membros organizacionais se engajam no presente com base em memórias do passado e antecipações do futuro (GEPHART et al.; 2010). É uma perspectiva que entende que os atores criam e negociam entendimentos possíveis acerca das trajetórias futura e passada para reconfigurar as relações estruturais do presente, o que é chamado por Kaplan e Orlikowski (2013) de trabalho temporal (*temporal work*). Nessa linha, o conceito de estruturação temporal se mostra particularmente útil para descrever como a temporalidade é socialmente produzida na organização (ORLIKOWSKI e YATES, 2002). Ele sugere que as pessoas, seja de forma consciente ou inconsciente, implícita ou explícita, utilizam repertórios existentes

de estruturas temporais (relações lógicas entre passado, presente e futuro) e produzem ou reproduzem novos entendimentos acerca das experiências temporais e suas respectivas orientações temporais compartilhadas (ORLIKOWSKI e YATES, 2002). A dimensão temporal, portanto, afeta a maneira como conceitualizamos um fenômeno, tratando-o como entidade controlável ou fluxo livre (REINECKE e ANSARI, 2017).

É um problema de ordem epistemológica e ontológica. Para Bergson (2006), existem dois regimes de tempo – duração concreta, por um lado, e tempo abstrato, ou espacializado, por outro – que implicam em duas maneiras de conhecer o real. Nessa perspectiva, a intuição (ou instinto) nos coloca em contato com o tempo vivido, enquanto a inteligência (ou razão) nos dá conhecimento útil sobre coisas inertes. Guerlac (2015) corrobora a referida filosofia de Bergson indicando que a dualidade entre intuição (ou instinto) e inteligência (ou razão) implica na necessidade de se usar uma epistemologia alternativa à racionalista, que reivindica a inteligência racional como única forma conhecer a realidade. Uma realidade que, pela definição de Bergson (2006) nunca é a mesma, devido a seu caráter de mudança perpétua.

O pensamento de Bergson (2006), portanto, quando define o presente como duração, provê um pilar dessa epistemologia da temporalidade como fluxo indivisível. Em outras palavras, o presente pode ser descrito como sendo o “assento da realidade”, pois a experiência da duração não distingue eventos separados ou partes divisíveis. O passado, por sua vez, é memória maleável, o que implica em não ser um objeto histórico fixo e pressupõe um mecanismo em que é continuamente reconstruído na tentativa de entender o presente. Enquanto o futuro é definido como o potencial. Na medida em que operam expectativas e desejos gerenciais de controle, o futuro flui para o presente e modela sua experiência (REINECKE e ANSARI, 2017; GUERLAC, 2015).

Do ponto de vista metodológico, portanto, a orientação processual se contrapõe ao que pode ser descrito como uma onto-epistemologia fotográfica, que é útil para fenômenos abordados como entidades separadas, mas não tão apropriada para análise sob a lente processual (REINECKE e ANSARI, 2017). Ela propõe, então, entender a mudança não como um conceito abstrato, mas como algo que só pode que se manifesta no fluxo da experiência (TSOUKAS e CHIA, 2002). No lugar de abordar os fenômenos como entidades estanques, a orientação processual dá ênfase às dinâmicas pelas quais

as coisas emergem e se transformam constantemente (*unfolding dynamics*). Nas palavras de Bergson (1999), nós “só percebemos o passado” e “a repetição não existe exceto na abstração”, ou seja, como inteligência racional construída contextualmente. É o que Mead (1932) já dizia quando sustentava que o tempo não é apenas vivenciado subjetivamente e introspectivamente, mas é um fenômeno inerentemente social, sendo a construção da temporalidade um processo que ele chama de intersubjetivo.

Como alternativa de operacionalização científica dessa visão de mundo, Kaplan e Orlikowski (2013) trabalham com a noção de que a temporalidade é constituída na ação, negociada e socialmente organizada (*temporal work*). Hernes (2014), por sua vez, trabalha com conceito de temporalidades ativas (*active temporalities*) que faz uma leitura a partir de eventos (o tempo dos eventos – como oposição ao tempo do relógio), entendendo-os não só como intrinsecamente relacionados, mas também como mutuamente constitutivos. Por fim, há ainda as abordagens narrativas, que defendem explicações que se concentram na compreensão das trajetórias ao longo do tempo, e com isso procuram capturar o conjunto de durações entremeadas que produzem o presente em si, ou ao menos a maneira como é percebido (REINECKE e ANSARI, 2017; Abbot, 2001). É uma leitura em que as estruturas temporais podem ser entendidas na metáfora de fios lineares de tempo que são tecidos na estrutura da vida organizacional (YAKURA, 2002).

Em suma, enquanto os atores organizacionais podem ver o tempo do relógio apenas como o pano de fundo contra o qual as coisas acontecem (à maneira funcionalista), este tempo do relógio é aqui ontológica e epistemologicamente entendido como subjetivo e socialmente produzido pelos atores (REINECKE e ANSARI, 2017).

3.2. Tipo de Pesquisa

Assumidas as premissas ontológicas e epistemológicas do tempo processual, entende-se que pode ser mais adequado pesquisá-lo como um fenômeno empírico (REINECKE e ANSARI, 2017). Nesse sentido, tendo em vista o objetivo de, a partir de um paradigma interpretativista, compreender as maneiras pelas quais o fenômeno

da competência é experienciado na prática, e à luz de uma orientação processual, optou-se por fazer uma pesquisa do tipo qualitativa e pautada também pela abordagem teórico-metodológica da fenomenografia.

Creswell (2010) descreve a pesquisa qualitativa como sendo justamente aquela em que o pesquisador tenta estabelecer o significado de um fenômeno a partir do ponto de vista dos participantes. O autor prossegue, afirmando que, para isso, é necessário identificar um grupo que compartilhe o fenômeno que é objeto da pesquisa e, em seguida, estudar os padrões que este grupo apresenta. Os procedimentos qualitativos abrangem diversas abordagens de investigação. Em comum, têm o fato de se estruturarem em passos únicos de análise, e se basearem em dados de texto e imagem. Assim, ainda segundo Creswell (2010), as estratégias de coleta, análise e comunicação dos dados variam de acordo com as disciplinas específicas de onde se originam seus respectivos estudos.

Ao tomar a temporalidade como dimensão central do estudo (LANGLEY e TSOUKAS, 2016; HERNES, 2014; LANGLEY et al., 2013, TSOUKAS e CHIA, 2002), explora-se como diferentes maneiras de conceituar a competência no uso do tempo estão imbricadas no cotidiano e moldam as percepções sobre práticas, organizações e ambientes. Nesse sentido, diz respeito também a como a estruturação da dimensão temporal contribui para a inscrição das concepções acerca do fenômeno da competência no uso do tempo em rotinas pressionadas por inovação e alto crescimento. Cabe frisar, ainda, que não se trata meramente de buscar um uma introspecção subjetiva, mas abordar um fenômeno inerentemente social, uma vez que a construção da temporalidade é um fenômeno intersubjetivo (REINECKE e ANSARI, 2017, MEAD, 1932). Para dar vida a essa abordagem, o método qualitativo escolhido foi a fenomenografia.

3.3. Abordagem da Pesquisa Fenomenográfica

De natureza qualitativa, a fenomenografia nasceu na área de educação (AKERLIND, 2005). Sua origem remonta ao início dos anos oitenta, a partir principalmente da obra de Marton (1981) e seus pares, tendo alcançado mais

popularidade nas últimas décadas. Seu pressuposto básico está na ideia de que todo fenômeno pode ser compreendido qualitativamente por um número limitado de diferentes maneiras (MARTON, 1986). Identificar e analisar essas maneiras é o objeto de estudo da fenomenografia.

Marton (1986) sugere ainda que essa busca por estruturar as diferentes maneiras pelas quais um fenômeno é percebido implica em uma postura diferente do pesquisador. Ele deixa de se concentrar no fenômeno para se concentrar nas diferentes percepções acerca dele. Em linhas gerais, o que está na base desse método é a busca pelo significado de determinado fenômeno a partir da percepção de quem o vivencia (COLLIER-REED e INGERMAN, 2013; AKERLIND, 2005). Mais especificamente, o pesquisador busca compreender as variações desses significados existentes e a relação estrutural entre cada um deles (ROCHA-PINTO et al., 2019).

Cabe destacar ainda outros aspectos relevantes acerca do método fenomenográfico abordados por Marton (1986). Em primeiro lugar, ele afirma que o pesquisador não está investigando aspectos psicológicos, relacionados à maneira de pensar, seu foco é o conteúdo do que é pensado. Ainda segundo o autor, é importante notar que a abordagem fenomenográfica não vai resultar em declarações sobre o fenômeno como ele é, mas sobre como as pessoas percebem o referido fenômeno. São de interesse da fenomenografia até mesmo percepções que por algum outro critério científico poderiam ser consideradas equivocadas (TREVIA et al., 2018).

É nesse sentido que se dá o caráter inerentemente interpretativo da fenomenografia. Nas abordagens de caráter positivista, assume-se que o mundo real tem entidades concretas que existem independentemente dos rótulos de linguagem, o que permite descrever o mundo social existente independente da percepção dos indivíduos sobre ele. Nessa perspectiva, o mundo social existe tão fortemente quanto o mundo físico (BURREL e MORGAN, 1979; VERGARA, 1997). A fenomenografia, ao contrário, parte da premissa fenomenológica de que pessoa e mundo estão inextricavelmente relacionados por meio da experiência vivida. Sua busca é descrever as maneiras qualitativamente diferentes em que aspectos da realidade são percebidos, a partir do ponto de vista dos atores que vivenciam os fenômenos em investigação (SANDBERG, 2000). Marton (1986) destaca que o ponto de partida da fenomenografia

é sempre relacional e que, nesse sentido, não busca descrever as coisas tais como são (à maneira positivista), mas caracterizá-las como são percebidas pelas pessoas.

Na fenomenografia, este foco que se desloca do fenômeno em direção às percepções existentes em relação a ele é o que se chama de “perspectiva de segunda ordem” (MARTON, 1986; TRIGWELL, 2000). Compreender diretamente o fenômeno em si ou as estruturas de pensamento utilizadas para entendê-lo – ainda que segundo uma perspectiva fenomenológica e interpretativa – seria fazer uma análise de primeira ordem. Como já visto, no âmbito da fenomenografia, a proposta é outra. O pesquisador quer compreender as maneiras pelas quais os indivíduos – e não ele próprio – vivenciam, percebem e interpretam um fenômeno. Espera-se, portanto, que haja diferentes maneiras qualitativas pelas quais esse fenômeno é experimentado, e que essas maneiras estejam relacionadas entre si (ROCHA-PINTO et al. 2019; TRIGWELL, 2000). A descrição decorrente do método fenomenográfico é, portanto, “relacional, experimental, orientada ao conteúdo e qualitativa” (TREVIA et al, 2018; MARTON, 1986).

Assim, para que seja possível obter a perspectivas de segunda ordem, o principal método de coleta de dados da fenomenografia são as entrevistas semiestruturadas (BOWDEN e WALSH, 2000; MARTON, 1986). Segundo Creswell (2010), as entrevistas semiestruturadas envolvem poucas perguntas, geralmente abertas, e que pretendem extrair visões e opiniões dos participantes. Em relação às entrevistas dentro do âmbito da fenomenografia, Akerlind (2005) enfatiza que se está à procura de significados subjacentes e atitudes intencionais em relação ao fenômeno investigado. Para fazer isso, o método mais utilizado é a exploração de exemplos concretos sobre a relação do entrevistado com o fenômeno (ROCHA-PINTO et al, 2019, TREVIA et al, 2018) .

Outro ponto importante diz respeito ao tipo das perguntas feitas nos processos de entrevista. Como o foco é explorar o modo pelo qual o entrevistado está pensando ou experimentando o fenômeno, o pesquisador não pode se ater apenas a questões do tipo “o que”, devendo levar as perguntas sempre que possível ao estágio do “por que” (AKERLIND, 2005). Sandberg (2000) sugere que a entrevista pode ter algumas poucas perguntas centrais, focadas no objeto em si do estudo, e que são seguidas por perguntas

de acompanhamento, também chamadas de perguntas de desenvolvimento da experiência. A função de tais perguntas de acompanhamento é detalhar os significados de alguns conceitos utilizados nas respostas, abordar os sentimentos do entrevistado em relação aos fenômenos descritos e explorar exemplos.

Por fim, na pesquisa de orientação processual, o tempo não é mais visto como autônomo ou independente do fenômeno. Ao contrário, ele é não linear, qualitativo, ditado por eventos e por processos endógenos (GOH e RERUP, 2018). Nesse sentido, Reinecke e Ansari (2017) afirmam que a percepção temporal dos agentes passa a ser indexável através de eventos, atividades e, particularmente, experiências. Os autores reiteram que nessa tradição ontológica, entende-se que a atenção das pessoas é moldada mais pelo reconhecimento de eventos sociais específicos do que pelas próprias datas ou horários em si. Ou seja, vivência é a experiência intersubjetiva, e não a cronologia ritmada de relógios e calendários. Nesse sentido, a fenomenografia, se mostra uma metodologia adequada na medida em que ela busca captar justamente a percepção sobre a experiência da duração e sua respectiva estruturação temporal, conforme será detalhado mais adiante no tópico de justificativa da abordagem de pesquisa.

3.4.

A construção do espaço de resultado

Marton (1986) e Akerlind (2005) mostram que não é possível delimitar de maneira minuciosa e restrita um conjunto de técnicas para o desenvolvimento de uma pesquisa fenomenográfica. No entanto, algumas etapas gerais são comuns e podem ser identificadas claramente (TREVIA et al., 2018). Encerradas as entrevistas, todo o material é transcrito e, em seguida, lido e relido inúmeras vezes no processo de análise dos resultados (MARTON, 1986; AKERLIND 2005; TRIGWELL, 2000; MARTON e PONG, 2005).

Akerlind (2005) mostra ainda que as técnicas de leitura das transcrições em busca da variação nas concepções sobre o fenômeno podem ser significativamente diferentes entre si. Alguns autores optam pela separação inicial de trechos emblemáticos, enquanto uma leva alternativa argumenta que as frases nunca devem ser retiradas de contexto. Há também uma discussão que diz respeito à possibilidade de se contar com

a colaboração de outros pesquisadores ao longo das análises, e ao fato de que esse procedimento pode impactar na qualidade dos resultados (TREVIA et al, 2018). Os desafios da construção do espaço de resultado no método fenomenográfico abarca, por fim, as inúmeras maneiras possíveis pelas quais os pesquisadores podem enfrentar o desafio de lidar com todos os aspectos relevantes que podem surgir ao longo de cerca de vinte entrevistas diferentes (COLLIER-REED e INGERMAN, 2013).

Assim, como resultado do trabalho de análise do conteúdo obtido nessas entrevistas de campo, o pesquisador desenvolve um sistema de classificação de todos os modos qualitativamente diferentes de experimentar o fenômeno que foram encontrados. São as categorias descritivas (AKERLIND, 2005; BOWDEN e WALSH, 2000; MARTON, 1981).

3.4.1. Categorias descritivas

O objetivo do método fenomenográfico é capturar as variações de significado, ou as diferentes concepções que as pessoas fazem a respeito de um mesmo fenômeno (AKERLIND, 2005; MARTON e BOOTH, 1997; MARTON, 1981). Portanto, torna-se necessário classificar e nomear cada uma das concepções encontradas. Akerlind (2005) explica que se convencionou usar o termo categorias descritivas como forma de distingui-las das categorias empiricamente utilizadas nas descrições livres levantadas no campo de pesquisa.

Nesse sentido, cada concepção identificada ou agrupada do conjunto de percepções listadas constitui uma categoria descritiva. O método fenomenográfico preconiza ainda que essas diferentes concepções tipicamente apresentam uma relação hierárquica entre si (AKERLIND, 2005; MARTON e BOOTH, 1997). Isso significa que as categorias descritivas devem ser organizadas desde a mais simples ou restrita até a mais ampla ou complexa (TREVIA et al., 2018). É o que Marton e Booth (1997) denominam de Complexidade Crescente. O método fenomenográfico pressupõe, portanto, que cada concepção acerca de um fenômeno estará contida dentro da concepção imediatamente posterior.

Por fim, para Marton e Booth (1997), há alguns aspectos importantes que devem ser observados em relação às categorias descritivas: a) cada categoria precisa revelar algum aspecto distinto na maneira de conceber o fenômeno; b) as categorias encontradas devem ser relacionadas entre si, seja por meio da hierarquia ou da inclusão; c) O número de categorias deve ser reduzido ao mínimo possível (ROCHA-PINTO et al., 2019; TREVIA et al., 2018).

Para que seja possível identificar, classificar e diferenciar as categorias é importante determinar os elementos que as constituem e as distinguem, são as aqui chamadas dimensões explicativas.

3.4.2. Dimensões explicativas

As “dimensões de variação” (MARTON e BOOTH, 1997) ou “relações estruturais” (AKERLIND, 2005) são os aspectos do fenômeno que têm a função de explicar, estruturar e relacionar entre si cada uma das categorias descritivas encontradas. São, como denomina Sandberg (2000), os “atributos chave” de cada concepção. Em outras palavras, essas “dimensões explicativas” (FIGUEIRA, 2016) representam as variáveis que ligam, correlacionam entre si e explicam as maneiras pelas quais cada categoria descritiva se diferencia das demais.

Nesse sentido, o método fenomenográfico convencionou organizar os achados em uma matriz em que um eixo traz as categorias descritivas e o outro as detalha a partir das dimensões explicativas. É o que se denomina Espaço de Resultado (BOWDEN e WALSH, 2000).

3.4.3. Espaço de resultado.

O espaço de resultado é um quadro, ou uma matriz, que apresenta a relação estrutural entre as categorias descritivas e as dimensões explicativas. Para Akerlind (2005), idealmente o espaço de resultado deve representar toda a gama de formas

possíveis de experienciar o fenômeno em questão, considerando o momento em que o estudo é feito e a população representada coletivamente pelo grupo de amostra.

Bowden e Walsh (2000) apresentam uma interpretação ainda mais significativa sobre o papel do espaço de resultado. Para ele, o espaço de resultado é sinônimo do próprio fenômeno em si. Em outras palavras, Bowden e Walsh (2000) consideram que as maneiras de se experimentar um fenômeno não são “sombras subjetivas desse fenômeno”, mas partes de um todo único, o fenômeno em si, e que é ao mesmo tempo subjetivo e objetivo.

Para Sandberg (2000), por fim, o espaço de resultado torna possível demonstrar conjuntamente tanto a constituição estrutural dos modos de conceber o fenômeno, quanto as maneiras pelas quais eles variam entre si.

3.5. Justificativa da Abordagem de Pesquisa

Uma vez que um dos objetivos do presente estudo é compreender o fenômeno da competência no uso do tempo em rotinas que lidam com as pressões por inovação e alto crescimento, sempre do ponto de vista dos diferentes atores o vivenciam, optou-se por uma visão centrada na prática, com uma abordagem interpretativa, e realizada a partir do método fenomenográfico. Tal escolha se baseia na visão inaugurada em Sandberg (2000) – e posteriormente aprofundada por outros pesquisadores – que sugere a necessidade de outras as abordagens, além das funcionalistas, para se estudar a prática das rotinas organizacionais. A principal motivação desse movimento é jogar luz sobre a natureza contextual dos fenômenos, dando a ênfase a como eles são vivenciados e privilegiando seu próprio ponto de vista.

Ao contrário das abordagens racionalistas, portanto, a proposta desse trabalho é buscar o entendimento sobre a competência no uso do tempo levando em consideração, principalmente, o significado que as rotinas de inovação e alto crescimento têm para aqueles que as vivenciam. Em outras palavras, a proposta é investigar as diferentes formas como os atores dos ecossistemas de empresas de inovação e alto crescimento experienciam e percebem a competência do uso do tempo em suas rotinas.

Assim, o método fenomenográfico foi avaliado como uma abordagem ideal para realizar esse tipo de empreitada, uma vez que a sua proposta é justamente investigar de forma qualitativa as diferentes maneiras pelas quais as pessoas entendem um fenômeno em particular. Na fenomenografia, como visto, tais concepções distintas são agrupadas em categorias descritivas e, em seguida, correlacionadas logicamente em um espaço de resultado (MARTON e PONG, 2005). Esse espaço de resultado corresponderá à gama de respostas encontradas para a pergunta de pesquisa. E representará também os entendimentos possíveis do fenômeno investigado à luz dos relatos de seus praticantes.

A orientação processual abordada dentro o paradigma interpretativista compõe a premissa ontológica e epistemológica que rege este trabalho, considerada tanto na lente do pesquisador quanto na lente dos praticantes das rotinas. A fenomenografia proposta, portanto, procura identificar como as pessoas concebem a competência no uso do tempo em rotinas de inovação e alto crescimento. No entendimento de Reinecke e Ansari (2017), para os praticantes organizacionais, o *clock-time* funciona como uma ferramenta estabilizadora. No entanto, processos complexos e tácitos são naturalmente difíceis de “domar”. Assim, os autores sugerem que os próprios praticantes da atividade organizacional podem adotar uma perspectiva mais objetiva ou processual do tempo e isso afetará sua relação com a realidade. Em termos fenomenográficos, são, portanto, as concepções dos indivíduos acerca do papel estruturante do uso do tempo na constituição da competência em suas rotinas organizacionais.

O conceito de *temporal work*, por sua vez, é inspirado na noção de estruturação temporal (ORLIKOWSKI e YATES, 2002) e descreve como os membros da organização alinham coletivamente as concepções de passado, presente e futuro para desenvolver em conjunto as suas estratégias (KAPLAN e ORLIKOWSKI, 2013). Nesse sentido, o trabalho temporal diz respeito a qualquer esforço individual, coletivo ou organizacional para influenciar, sustentar ou redirecionar as estruturas temporais e pressupostos que moldam a ação estratégica (BANSAL et al., 2019). Ancorada na visão de autores que estudam o tempo a partir da sociologia, Kaplan e Orlikowski (2013) sugerem que a vida social em geral e as organizações em particular incorporam estruturas temporais, normas e suposições (percepções) sobre o tempo, como, por exemplo, aquelas retratadas em cronogramas e prazos. Tais representações muitas

vezes são tratadas como elementos objetivos, quando na verdade são construções produzidas subjetivamente por meio da interação social. Nesse sentido, Hernes et al. (2013) apontam que, ainda que os agentes se entendam como interventores deliberados das estruturas temporais, estão também eles explícita e implicitamente inseridos em outras estruturas temporais existentes, sejam elas próprias ou alheias (HERNES et al., 2013).

Assim, Kaplan e Orlikowski (2013) identificam que para que os atores encenem novas e intencionais visões para o futuro, eles precisam construir e articular tais futuros conectando-os às histórias sobre a empresa, conforme percebidas pelos demais. Esse processo invariavelmente, resulta em um esforço coletivo de se defrontar com as próprias percepções sobre futuro e passado para reimaginá-los reconsiderando as preocupações e percepções do presente. Segundo os autores, desse trabalho é que decorrerá o sucesso ou o fracasso da empreitada estratégica. É, dessa forma, uma maneira de entender que a competência no uso do tempo está intrinsecamente vinculada a percepção dos atores sobre sua experiência nas rotinas.

3.6. Coleta dos Dados

Os dados coletados nesse estudo foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais de diferentes posições dentro do ecossistema de inovação e novos negócios. São eles, investidores, fundadores de empresas, líderes internos, funcionários, e profissionais de instituições de incubação e aceleração. Os entrevistados relataram seus entendimentos sobre o que consideravam melhores práticas e sobre o que caracteriza a competência no uso do tempo nas rotinas que lidam com as pressões para gerar inovação e alto crescimento. No roteiro semiestruturado, perguntas centrais foram acrescidas de perguntas de acompanhamento para detalhar as percepções, capturar as emoções envolvidas e explorar exemplos.

3.6.1. Variedade dos sujeitos

Os sujeitos que foram entrevistados são os responsáveis diretos por rotinas que lidam com as pressões pelo uso do tempo como recurso para gerar novidade e crescimento acelerado, em diferentes níveis e diferentes cargos, incluindo sócios, diretores, gerentes, coordenadores e analistas. Assim, no intuito de construir um campo em que esteja garantida uma variedade de sujeitos, definiram-se alguns critérios de diferenciação. Os principais deles são: o porte das empresas, o setor de atuação, tempo de experiência profissional e a formação acadêmica.

Ainda que só tenham sido entrevistadas pessoas de empresas que estejam dentro do critério de *high growth firms* (COAD et al, 2014; OECD, 2007) e no ecossistema de inovação (GOMES et al., 2016), o porte das empresas – em conjunto com as informações sobre o perfil de crescimento recente e projetado – é um critério importante, porque o tamanho da organização tem influência direta em três aspectos importantes para a análise. A saber: a) o nível de organização e maturidade das rotinas organizacionais; b) o aparato tecnológico e informacional disponível; e c) o grau de especialização das funções dentro da rotina. Outro critério de diferenciação em que foi importante obter variedade diz respeito aos setores competitivos de atuação das empresas, o que reflete em suas naturezas de produto e processo. O setor está diretamente relacionado às restrições e aos objetivos que são impostos às rotinas de inovação e alto crescimento. Seus graus de complexidade podem variar amplamente, determinando diferentes modos particulares de trabalhar e conceber o trabalho. Uma terceira frente importante foi perceber eventuais variações nas concepções de acordo com, cargo, função no ecossistema de inovação e o tempo de experiência dos profissionais. Se, por um lado, é possível supor que profissionais mais experientes detenham uma visão global das rotinas, também pode-se esperar que em alguns casos sejam mais influenciados pelas pressões por transformação pelas quais suas respectivas rotinas passam. Por fim, e de maneira complementar, foi importante garantir também variedades de formação e gênero para evitar um eventual viés de origem.

Gênero	Idade	Área de Formação Profissional	Cargo Atual	Tempo de Exp. (anos)	Função no ecossistema de inovação	Porte da empresa (Nº de funcionários)	Crescimento médio últimos 2 anos	Expectativa de crescimento	Empresa	Setor de atuação
M	-	Administração	CEO	22	Fundador(a)	7	0% a.a.	1000% a.a.	Zane	Tecnologia / GreenTech
M	43	Administração	Diretor	22	Fundador(a)	250	100% a.a.	70% a.a.	D1	Tecnologia
F	-	Publicidade	CRO	18	Funcionário(a)	100	42% a.a.	100% a.a.	-	E-commerce
M	-	Direito	Mentor	11	Consultor(a)	(todos)	-	-	-	Consultoria jurídica
F	-	Jornalismo	Coordenadora	20	Gestor(a)	(incubadas)	-	-	Gênesis	Incubação multisetorial
M	38	Administração	Cofundador	17	Fundador(a)	140	40% a.a.	82% a.a.	Convenia	Tecnologia / RH
M	32	Economia	COO	16	Sócio (a)	200	70% a.a.	70% a.a.	Méliuz	Marketpl./ Finan./ Adv.
M	-	Engenharia de produção	Fundador	3	Fundador(a)	11	1000% a.a.	1000% a.a.	Kuidamos	Segurança
M	-	Design	Mentor	22	Consultor(a)	(todos)	-	-	-	Cultura da Inovação
M	32	Administração e Finanças	Diretor de Op.	8	Fundador(a)	600	100% a.a.	75% a.a.	LivUp	Alimentação
M	36	Estatística	Diretor de Mkt	13	Funcionário(a)	2000	50% a.a.	0%	Clear Sale	Tecnologia
F	-	Design, Marketing	Mentor	26	Consultor(a)	(todos)	-	100% a.a.	-	Design e inovação
M	36	Ciência da computação	Diretor de op.	18	Fundador(a)	100	80% a.a.	80% a.a.	Dito	Tecnologia / varejo
M	-	Economia	An. de invest.	.	Funcionário(a)	(investidas)	40% a.a.	40% a.a.	-	Fundo de investimento
M	37	Eng. Civil e Produção	CEO	15	Fundador(a)	20	42% a.a.	42% a.a.	Plannera	Supply chain planning
M	40	Administração	Sócio	18	Sócio(a)	(investidas)	-	-	Red point	Fundo de investimento
M	34	Engenharia de produção	Diretor	12	Fundador(a)	80	83% a.a.	70% a.a.	MindMiners	Tecnologia / Marketing
F	47	Engenharia de alimentos	Vice-presid.	23	Funcionário(a)	350	100% a.a.	70% a.a.	Único	Tecnologia / Id.digital
M	34	Publicidade	CEO	15	Fundador(a)	50	62% a.a.	90% a.a.	Ramper	Tecnologia / vendas
M	33	Administrador	CEO	15	Fundador(a)	200	31% a.a.	50% a.a.	Involves	Tecnologia / varejo

Quadro 1. Caracterização dos sujeitos que participaram do estudo. Elaborado pelo autor.

3.6.1. Formulação do Roteiro de Entrevistas

A condução das entrevistas semiestruturadas foi feita com base em um roteiro composto por perguntas centrais e algumas questões de acompanhamento. As perguntas centrais tiveram como foco entender como a competência no uso do tempo nas rotinas pressionadas por inovação e alto crescimento é percebida e experienciada. A função das questões de acompanhamento foi aprofundar as respostas e descrever exemplos a partir das práticas. Assim, com descrito em outros trabalhos fenomenográficos (JARDIM e ROCHA-PINTO, 2017; FIGUEIRA, 2016; SANDBERG, 2000), o roteiro foi dividido em quatro partes: a) questão introdutória; b) perguntas centrais; c) questões de desenvolvimento das experiências; e d) perguntas acessórias.

A questão introdutória teve como objetivo fazer o levantamento demográfico de cada entrevistado e situá-lo no contexto da organização. Seu papel foi importante não só para caracterizar os perfis dos entrevistados, mas principalmente para validar os critérios de variedade de sujeitos. Essas questões introdutórias, cumprem também um papel de estruturar o início da entrevista, garantindo alinhamento de expectativas ao longo do diálogo entre entrevistador e entrevistado.

Nas entrevistas, após as questões introdutórias, foi formulada a primeira questão central do roteiro. Por exemplo, “Você poderia me contar bem resumidamente como são os seus processos e rotinas voltados para geração de novidade e alto crescimento”. O objetivo dessa pergunta foi capturar a concepção do entrevistado a respeito das rotinas organizacionais que são lócus deste estudo. A partir dela, o entrevistado descreveu o aspecto ostensivo das rotinas e foi convocado a formular inicialmente a sua concepção sobre as rotinas organizacionais, incluindo a maneira como se lida com as pressões pelo uso do tempo como recurso, e a as percepções acerca da dimensão da temporalidade. Para aprofundar e detalhar essa concepção inicial, o roteiro da pesquisa contou com as questões de desenvolvimento da experiência. Com esse recurso, foi prevista a possibilidade de explorar dificuldades e facilidades, além de obter descrições concretas de exemplos situacionais de casos bem-sucedidos ou malsucedidos.

Em seguida, o roteiro foi construído de forma que, uma vez que a concepção sobre o significado das rotinas estivesse consolidado, o entrevistador avançasse para a pergunta central sobre o fenômeno em si (competência no uso do tempo nas rotinas de inovação e alto crescimento). Essa pergunta teve o objetivo de avançar na concepção inicial do entrevistado sobre o significado de suas rotinas, levando-o a formular de maneira direta uma resposta à pergunta de pesquisa, isto é, a construir sua concepção sobre a competência no uso do tempo nessas rotinas. Naturalmente, em relação à essa pergunta também se seguiram questões de desenvolvimento, aprofundamento e exemplificação.

A ideia foi garantir que as entrevistas tivessem uma condução iterativa de forma que as questões de desenvolvimento permitissem explorar detalhadamente todas as descrições e redes de relação da percepção dos sujeitos com o fenômeno. Tanto as questões de desenvolvimento quanto as acessórias tiveram a função de esclarecer as concepções e garantir uma validação dos entendimentos, detalhando características da prática das rotinas em que as definições de competência puderam ser verificadas. As questões de desenvolvimento das experiências contribuíram com esses objetivos de duas maneiras. Ao pedir que os entrevistados descrevessem suas facilidades ou dificuldades encontradas na realização de suas rotinas organizacionais, induziu-se o entrevistado a refletir sobre o fenômeno em suas questões elementares, como, por exemplo, as relações entre os atores e a temporalidade. A segunda maneira diz respeito às situações descritas como bem ou malsucedidas. Nesse caso, o entrevistado foi conduzido a levantar no discurso aspectos da prática das rotinas, o que serviu ao pesquisador de apoio para a consolidação de suas concepções.

Por fim, as perguntas acessórias funcionaram como uma espécie de recurso complementar que foi usado para manter o diálogo ativo e não deixar o entrevistado perder o foco no problema de pesquisa. Alguns exemplos desse tipo de pergunta são “Por que (isso) ocorreu?”, “Como você superou (isso)?”, e “Como (isso) te ajudou?”.

3.6.2. Condução das Entrevistas

No total, foram realizadas 20 entrevistas, todas via Google Meets, em chamadas de vídeo. Elas ocorreram ao longo do ano de 2021, entre os meses de fevereiro e abril. Todas as entrevistas foram gravadas e totalizaram um registro de 883 minutos, sendo que a menor entrevista levou 27 minutos e a maior 66 minutos e resultaram em 341 páginas transcritas (em Times New Roman, tamanho 12 e espaçamento 1,5).

Vale destacar que antes da condução das entrevistas que formalmente compuseram os relatos utilizados no processo de análise, outras 3 entrevistas experimentais foram conduzidas (totalizando mais de 135 minutos de gravação) com intuito de testar e refinar tanto o problema de pesquisa quanto o roteiro de entrevistas.

A maioria das entrevistas ocorreu nas datas agendadas, houve naturalmente alguns casos de reagendamento, e em algumas poucas situações particulares em que o pesquisador precisou substituir os convidados, uma vez que não se conseguiu, em tempo hábil, chegar a uma nova data de consenso. Em virtude da pandemia, não houve qualquer resistência inicial por parte dos entrevistados pelo fato de as entrevistas serem todas por vídeo. Além disso, devido às dificuldades naturais de se conseguir pessoas habilitadas e disponíveis para as entrevistas, a quase totalidade das participações derivou de indicações de pessoas feitas pela rede de relacionamentos profissionais do pesquisador.

Seguindo as etapas previstas no roteiro de entrevistas, após os cumprimentos, as breves considerações iniciais, as questões introdutórias serviram para levar o entrevistado à consciência focal da prática de suas rotinas e em diálogo com o pesquisador eram descritas também as influências exercidas em maior ou menor grau pelas pressões típicas de inovação e alto crescimento. Nesse ponto, eles descreviam a natureza da função, os objetivos do trabalho e as atividades principais.

Em seguida, a pergunta central convocava o entrevistado a formular sua concepção inicial acerca do significado de competência no uso do tempo em suas rotinas. A depender do grau de profundidade e detalhamento dessa resposta, o pesquisador fez uso das questões de acompanhamento e desenvolvimento da experiência para aprofundar, detalhar e reiterar as percepções. Quando o entrevistado era mais breve, mais perguntas acessórias precisavam ser acionadas. Quando o entrevistado era mais extenso em suas colocações e divagações, muitas vezes o

pesquisador precisou conduzir de volta a atenção focal para as rotinas e para o fenômeno em investigação. Ao longo de todo o processo, o pesquisador tomava notas descrições e as usava como exemplo e gatilho para a condução das questões de desenvolvimento da experiência. Dessa forma foi possível esmiuçar as concepções e desenvolver as dimensões explicativas. Cabe destacar que o pesquisador procurou deixar as respostas fluírem o mais livremente possível a partir das perguntas, fazendo intervenções apenas quando necessário ou oportuno.

3.7.

Tratamento e Análise dos Dados Emergentes do Campo

3.7.1

Tratamento Dados

Na fenomenografia existem diferentes abordagens possíveis para se fazer a análise dos dados e formar as categorias descritivas (TREVIA et al., 2018; AKERLIND, 2005). De forma geral, elas se dividem entre dois procedimentos distintos de análise. Em um deles, os pesquisadores separam de cada transcrição pequenos trechos que digam respeito específico ao objeto de estudo. No momento seguinte, agrupam-se esses trechos em rodadas iterativas de releitura. Nesse processo, emergem as categorias descritivas e são identificadas as dimensões explicativas. Ainda segundo Akerlind (2005) e Trevia et al. (2018), o outro procedimento sugere que os trechos não devem ser separados de seus relatos completos. O contexto geral de cada relato, nessa abordagem, funciona como o contorno necessário para que se possa significar os conteúdos das falas dos entrevistados.

3.7.2

Análise Dados

A condução da análise dos dados tomou como base alguns estudos de referência em relação ao uso do método fenomenográfico, tanto em sentido amplo quanto particularmente na área de organizações. Especificamente, os procedimentos se

fundamentaram nos trabalhos de Trevia et al. (2018), Collier-Reed e Ingerman, (2013), Akerlind (2005), Marton e Booth (1997), dentre outros.

O percurso consistiu em seis etapas. Na primeira, foi feita uma leitura integral e consecutiva de todas as transcrições. Depois, repetiu-se o processo em uma nova releitura consecutiva de todas as entrevistas. Neste momento, já iniciou a realização dos agrupamentos de cada um dos relatos. Na terceira etapa, por sua vez, foi feita uma nova leitura dos relatos, agora considerando os primeiros agrupamentos construídos na etapa anterior que haviam sido feitos com base em critérios de semelhança entre as respostas. A função desta terceira etapa foi fazer uma verificação sobre os agrupamentos, identificando se efetivamente eles configuravam concepções claras e distintas sobre a competência no uso do tempo em rotinas pressionadas por inovação e alto crescimento. Deste processo, emergiram as primeiras versões das categorias descritivas (as concepções do fenômeno).

O quarto passo foi uma nova leitura integral dos relatos, também separada por grupo, mas agora já dando especial atenção aos trechos que foram sendo sinalizados ao longo de todas as leituras anteriores. Nesse momento, foi possível ver emergirem com clareza as características distintivas entre os grupos, estimulando um novo processo de sinalização de trechos. A quinta etapa, foi feita de outra releitura cujo objetivo era buscar compreender a natureza destes novos trechos que foram destacados. Estavam começando a emergir as dimensões explicativas. Nesta quinta rodada de leitura integral das transcrições, portanto, o pesquisador se concentrou na identificação dos sentidos gerais na definição das dimensões que distinguem cada categoria descritiva.

A sexta etapa, por fim, consistiu em testar e amadurecer a alocação dos extratos sinalizados e consistência do espaço de resultado que emergiu do processo. Nesse sentido, o trabalho geral desta etapa permitiu a consolidação das dimensões explicativas a partir dos seus principais aspectos distintivos. Cabe destacar ainda que, nesta sexta etapa, os testes de alocação, definições e nomenclaturas – tanto das categorias descritivas quanto das dimensões explicativas – foram conduzidos em rodadas de apresentação e discussão, podendo contar com valiosas contribuições de um grupo de pesquisadores experientes em fenomenografia e especializados em rotinas organizacionais.

3.8. Limitações da Abordagem de Pesquisa

Assim como os demais métodos de pesquisa, pode-se dizer que a abordagem fenomenográfica apresenta algumas limitações decorrentes da natureza de suas perspectivas e métodos. Bowden e Walsh (2000) apontam o fato de que na fenomenografia a análise se restringe ao que está explicitado no texto (transcrito da fala). Esse procedimento faz com que alguns elementos possam ficar à sombra. Isto é, aspectos da experiência real em relação ao fenômeno podem ser transferidos para o discurso de forma ambígua, indefinida; podem não ser entendidos ou até mesmo passar despercebidos por não terem sido abordados com uma ênfase condizente. O roteiro das entrevistas e os cruzamentos das informações sistematizadas ao longo das diversas etapas de análise são formas de lidar com essas limitações e minimizar seu impacto.

Marton e Booth (1997) apontam ainda outra questão, o grau máximo de variação entre as diferentes concepções do fenômeno por natureza individual. No entanto, a premissa de construção das categorias descritivas pressupõe tratar as variações de concepção coletivamente. Nesse percurso, algumas particularidades são inevitavelmente suprimidas em seu decorrer.

Na fenomenografia, é comum que haja limitações no que concerne às amostras (BOWDEN e WALSH, 2000). Isso ocorre porque muitas vezes, para tornar a pesquisa manejável alguns critérios precisam ser estabelecidos. Particularmente, em relação à dimensão da temporalidade, a dificuldade (impossibilidade) de uma fidedigna representação simbólica e linguística do tempo processual será considerada como uma limitação de pesquisa. Vale mencionar que ela é inerente a esse e a qualquer outro estudo que adote as mesmas abordagens ontológicas e epistemológicas. Quando, nas palavras de Berson (1999) “*we only perceive the past*”, tanto abordagens de pesquisa longitudinais quanto etnográficas incorrerão sempre na mesma limitação. O aspecto temporal, seja qual for o meio de pesquisa, jamais será capaz de capturar a dimensão da duração concreta. Portanto, todo objeto de pesquisa só pode ser analisado como racionalização abstrata.

4

RESULTADOS ENCONTRADOS

Neste capítulo são apresentados, exemplificados e discutidos os resultados encontrados a partir do trabalho de campo. Partindo da pergunta principal de pesquisa, dos objetivos específicos e da abordagem teórico-metodológica que baliza o estudo, as entrevistas foram analisadas e sistematizadas de forma estruturar os achados de campo. O capítulo está dividido da seguinte maneira. Após uma breve introdução contextualizando a aplicação do método no campo específico do presente estudo, apresenta-se um panorama geral das categorias descritivas e das dimensões explicativas. Neste ponto, são listadas em caráter introdutório as concepções de competência (categorias descritivas) que emergiriam dos relatos e são apresentadas e detalhadas as dimensões explicativas que têm o papel de estruturar e relacionar as concepções. Em seguida, discute-se detalhadamente as três categorias descritivas identificadas, tomando como base o modo pelo qual as dimensões explicativas se manifestam em cada uma e apresentando citações de campo ilustrativas. Na seção final do capítulo, são efetivamente estruturados e sumarizados os achados do campo na construção do espaço de resultado.

O espaço de resultado (AKERLIND, 2005) consiste em uma organização resumida e tabular, própria ao método fenomenográfico, que estrutura de forma hierárquica as diferentes maneiras pelas quais as pessoas vivenciam o fenômeno. Seu eixo principal é composto pelas categorias descritivas, que representam as concepções do fenômeno identificadas na análise. Apresentadas nos tópicos seguintes, elas constituem o conjunto limitado de diferentes maneiras pelas quais a competência no uso do tempo em rotinas de inovação e alto crescimento é vivenciada e compreendida pelos entrevistados. De acordo com as premissas do método fenomenográfico (AKERLIND, 2005; MARTON e BOOTH, 1997), tais concepções do fenômeno identificadas durante a análise representam também as percepções distintas sobre o papel dos artefatos, sobre as próprias rotinas em si, e sobre como estas diferentes percepções do que é a competência no uso do tempo em sua execução se relacionam umas com as outras.

Pode-se dizer que a construção das categorias descritivas é feita com base no agrupamento das diferentes maneiras pelas quais a resposta à pergunta de pesquisa se manifesta ao longo das falas entrevistados (AKERLIND, 2005; BOWDEN e WALSH, 2000). Neste estudo em particular, a partir das respectivas descrições das rotinas voltadas para inovação e alto crescimento foram identificadas as concepções sobre o que constitui, para os entrevistados, a competência no uso do tempo. Esta opção pelo uso das rotinas como unidade de análise para o estudo organizacional está ancorada na premissa teórica de que os padrões de ação apresentam um importante poder explicativo sobre o comportamento organizacional, que é alternativo e complementar ao foco nas decisões em si ou nos atores envolvidos (PENTLAND e FELDMAN, 2005; PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011; PENTLAND e HÆREM, 2015).

Uma vez encontradas as categorias descritivas, conforme pressuposto no método, foram identificados quais são os atributos que as constituem e distinguem as concepções. São as chamadas dimensões explicativas, que junto às categorias descritivas, formam matricialmente o espaço de resultado (*outcome space*) próprio ao método fenomenográfico. As dimensões explicativas descritas a seguir, portanto, não só explicam os aspectos chave da competência no uso do tempo, mas principalmente o descrevem e estruturam, distinguindo cada uma das categorias descritivas (MARTON e BOOTH, 1997; AKERLIND, 2005). Nos tópicos seguintes deste capítulo, conforme as categorias descritivas são detalhadas, aprofunda-se também os modos pelos quais estas dimensões explicativas estruturam as vivências e as percepções acerca da competência no uso do tempo em rotinas de inovação e alto crescimento.

Por fim, cabe mencionar que, ao longo das entrevistas e nas citações destacadas ilustrativamente neste capítulo foram utilizados alguns termos específicos da prática das rotinas organizacionais no ecossistema de inovação e alto crescimento. Estes termos são de conhecimento pleno do pesquisador e, portanto, não interferiram na análise dos resultados. No Apêndice II há um pequeno glossário que lista e descreve essas expressões.

4.1.

Introdução às Concepções e suas Dimensões Explicativas

O objetivo geral deste trabalho é compreender o que constitui a competência no uso do tempo em rotinas organizacionais no contexto do ecossistema de inovação e alto crescimento. E, para atingi-lo, partiu-se das diferentes maneiras pelas quais este fenômeno é concebido na prática das pessoas que o vivenciam. Nesse sentido, como está proposto na metodologia escolhida, ao final das etapas de coleta, tratamento e análise dos dados obtidos nas entrevistas de campo, foram identificadas três concepções diferentes acerca da competência no uso do tempo. Subjacente à sua categorização, estão as maneiras pelas quais os agentes descrevem a natureza, os mecanismos e o propósito de suas rotinas. Este conjunto de significados encontrados é também denominado dentro do método fenomenográfico de *pool of meanings* (BOWDEN e GREEN, 2005). As três categorias descritivas encontradas, foram: 1) Otimizar atividades; 2) Realizar objetivos; e 3) Explorar possibilidades.

Cabe destacar ainda que as referidas categorias estão dispostas a partir de uma relação hierárquica existente entre elas. Cada uma está contida dentro da categoria imediatamente posterior. O teor desta hierarquia é tanto a abrangência quanto a complexidade das concepções do fenômeno. É o que Marton e Booth (1997) denominam de complexidade crescente. Este pressuposto do método fenomenográfico foi evidenciado de forma muito explícita nas entrevistas e está demonstrado na estruturação da análise dos dados no espaço de resultado. Por exemplo, a concepção de que a competência no uso do tempo está em “otimizar atividades”, isto é, a primeira categoria, se mostra presente também nas demais concepções do fenômeno. No entanto, enquanto nas outras categorias se vê o fenômeno de forma mais ampla e complexa, com os entrevistados destacando outros aspectos e relações, na primeira concepção se vê o fenômeno restrito à ideia inicial de que o uso competente do tempo está em otimizar atividades. Na segunda concepção, “realizar objetivos”, ainda seguindo o exemplo, o foco se expande de uma vinculação à atividade para uma vinculação ao objetivo, ao passo que a noção de ação também ganha complexidade ao evoluir de um conceito de “otimização” para um pressuposto de “realização”. Do mesmo modo, nos casos em que as entrevistas apontam para a concepção de “explorar possibilidades”, considerada a mais ampla e complexa entre as três, tantos os aspectos relacionados à “realização de objetivos” quanto aqueles relacionados à “otimização de

atividades” estão presentes, mas a competência no uso do tempo depreendida dos relatos é vivenciada de forma ainda mais abrangente e multifacetada. Na figura 1, a partir do modelo de reconfiguração do mapa de espaço de resultado proposto por Cherman e Da Rocha-Pinto (2016), está ilustrada essa relação hierárquica entre as categorias descritivas.

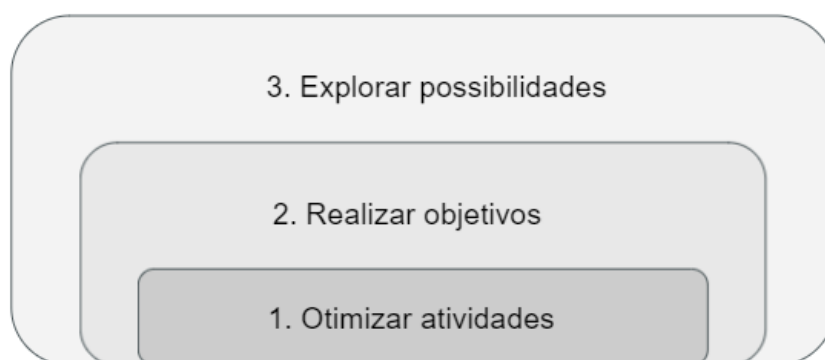


Figura 1. Hierarquia entre as categorias descritivas. Elaborado pelo autor.

Nos tópicos seguintes deste capítulo, serão descritas de maneira detalhada cada uma das três categorias. Para isso, apresentam-se antes as dimensões explicativas. Como já mencionado, elas são os atributos da competência no uso do tempo que definem, estruturam e distinguem essas categorias, também relacionando-as entre si. No processo de análise dos dados, portanto, foram identificadas seis dimensões explicativas que, no último tópico deste, estão representadas no segundo eixo do espaço de resultado (ver Quadros 2 e 3). São elas: a) Horizonte da atenção, b) Artefatos de estruturação temporal, c) Norteador da competência, d) Objetivos organizacionais em foco, e) Nível da competência, e f) Foco temporal

A dimensão explicativa denominada de “Horizonte da atenção” indica a frequência com que o foco da atenção relacionada à competência no uso do tempo enfatiza o curto, o médio, ou o longo prazo. Além disso, refere-se à maneira pela qual estes distintos horizontes temporais se relacionam com a ação na performance das rotinas organizacionais voltadas para inovação e alto crescimento. Por sua natureza, “Horizonte da atenção” é uma dimensão que já guarda em si uma equivalência com a hierarquia de amplitude entre as concepções. Ao entender como ela se manifesta em cada categoria, fica ainda mais evidente que não se trata apenas da amplitude subjetiva

do horizonte temporal (curto, médio ou longo), mas principalmente da complexidade presente na maneira com que a ação articula a atenção em diferentes horizontes. Em relação à amplitude, na percepção mais restrita de competência no uso do tempo, por exemplo, a ênfase de “otimizar atividades” se dá majoritariamente em períodos também mais restritos de curto e no médio prazo. Do mesmo modo, nas demais categorias a amplitude do horizonte de atenção vai se ampliando conforme se avance para as concepções seguintes. No entanto, a dimensão não diz respeito apenas a uma amplitude do horizonte temporal que está em foco, mas se refere também à maneira como, no performar das rotinas, este foco transita entre as atenções no curto, no médio e no longo prazo. Fala, portanto, de como se dá a complexidade da dinâmica desse trânsito. Na concepção mais complexa, a terceira categoria descritiva, denominada de “Explorar possibilidades”, identificou-se uma dinâmica recursiva em que os horizontes de curto, médio e longo prazo apresentaram pesos equivalentes e papéis distintos. Por fim, esta dimensão diz respeito ainda à própria concepção que os entrevistados fazem a respeito do que significam um prazo curto, médio e longo. Nesse sentido, aborda como estas concepções operam no aspecto ostensivo (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011) de suas rotinas voltadas para inovação e alto crescimento.

A segunda dimensão explicativa foi denominada de “Artefatos de estruturação temporal”. Ela representa os elementos físicos, metodológicos ou discursivos que influenciam e são influenciados pela concepção de competência no uso do tempo, guiando as práticas descritas. A centralidade dos artefatos nas rotinas organizacionais em geral, e mais particularmente no que se refere a sua dimensão temporal, já é bem documentada por autores como Reinecke e Anasari (2017), D’adderio (2014), Kaplan e Orilkowski (2013) e Leonardi (2011). Neste estudo, identificou-se que suas diferentes naturezas acabam tendo uma forte relação também com as diferentes concepções de competência no uso de tempo encontradas. Uma classe de artefatos que é frequentemente discutida nos estudos que dão ênfase a temporalidade e à perspectiva processual são o que se optou por chamar aqui de artefatos rítmicos. Neste sentido, o presente trabalho está definindo este conceito de artefatos rítmicos como sendo aqueles que têm o papel de medir e marcar a passagem do tempo. Eles denotam, portanto, uma visão de tempo linear e objetiva. Os exemplos mais emblemáticos são os relógios,

agendas e cronogramas (REINECKE e ANSARI, 2017). Outra classe do que se pode chamar de artefatos temporais que foram identificados neste estudo são os de ordem metodológica. No contexto das empresas do ecossistema de inovação, se mostraram presentes uma série de modelos conceituais de gestão, como, por exemplo *Scrum*, *Design Thinking* e *Lean startup*, que possuem formas específicas de estruturar a relação dos agentes com diferentes aspectos do passado, do futuro e do presente. Todos estes artefatos metodológicos abordam a estruturação do tempo, ainda que nem sempre este seja seu pilar principal. Assim, eles influenciam a percepção dos atores no que diz respeito à temporalidade em suas rotinas organizacionais. São artefatos que também possuem uma natureza discursiva a partir da qual estruturam diálogos, medeiam o trabalho temporal e influenciam na resolução de conflitos. Nesta dimensão explicativa, há ainda o que se pode chamar de artefatos cognitivo-reflexivos. Sejam eles materiais ou simbólicos, os artefatos dessa natureza são aqueles usados para reconsiderar premissas do passado e propiciar um fluxo mais livre da experiência presente de forma a reconfigurar ou fundar concepções de futuro. Pode-se dizer que um dos achados mais significativos deste estudo está no reconhecimento da centralidade dos artefatos no processo de estruturação temporal dos atores das rotinas organizacionais.

Norteador da competência é a dimensão explicativa que se refere a qual é a função principal que os atores organizacionais atribuem à noção de competência. Em outras palavras, representa como cada concepção define o propósito geral que norteia o trabalho, ou aquilo que em última instância se espera atingir com o uso do tempo para que este possa ser classificado como competente. Na concepção mais restrita, é competente aquele profissional que tem capacidade de cumprir os prazos e marcos determinados, seja para a sua área seja para a sua carreira. Conforme as concepções avançam para os níveis de maior complexidade a noção cumprimento dos acordos evolui para uma noção de realização de grandes feitos, é o objetivo estratégico que funciona como norteador, independente do percurso e dos imprevistos. E, na categoria descritiva mais ampla, emergiu do campo uma ideia norteadora ainda mais aberta, de que competência está na capacidade de pensar criticamente para além do que está dado. Isto é, questionar o *status quo* ou formular perguntas que possam levar a novos e

promissores rumos, que eventualmente nem mesmo estavam mapeados originalmente na estratégia organizacional.

A dimensão de “Objetivos organizacionais em foco”, por sua vez, reflete qual dentre os frequentes objetivos de uma organização é aquele que está em foco quando as rotinas são performadas. Na primeira e mais restrita concepção identifica-se uma ênfase no resultado mais direto de vendas ou de entrega das metas locais da área da pessoa entrevistada. Ou seja, uma ênfase no resultado da rotina. Na segunda concepção, o conceito de competência se expande para, além do resultado da rotina, a melhoria da própria rotina em si. Por exemplo, levando a melhorias processuais que proporcionem ganhos de escala e com isso propiciem a conquista efetiva de uma realização estratégica. À medida em que a noção competência no uso do tempo se expande em e complexidade, passar a estar em foco o objetivo organizacional de identificar alternativas promissoras e que levem perenidade ao ciclo de vida da empresa.

Nível da Competência é a dimensão que explica se a ênfase está no nível coletivo, individual ou recursivo, das competências coletivamente formadas. A discussão de competência, tanto no paradigma funcionalista quanto no paradigma interpretativo, está originalmente atrelada ao nível individual, daquilo que faz uma pessoa ou uma função ser competente (BROMAN, RUAS, e ROCHA-PINTO, 2019). É neste nível que está o foco da primeira concepção. Ao expandir a competência da visão baseada na tarefa para uma experiência baseada na realização de grandes objetivos, a dimensão coletiva emerge de forma marcante. Isto é, a competência passa a ser descrita a partir de atributos e configurações relacionados com a coletividade do trabalho, tanto no que diz respeito à cooperação, quanto à aprendizagem, em uma concepção que ecoa a teorização acerca das competências coletivas, em que estão destacados aspectos como o referencial comum, a linguagem compartilhada, a memória coletiva e o engajamento subjetivo (MICHAUX, 2011; RETOUR e KROHMER, 2011), como elementos constituintes da noção de competência. Já a terceira concepção aponta para uma noção de competências “coletivamente formadas” (BROMAN, RUAS, e ROCHA-PINTO, 2020) no processo recursivo entre os níveis individual e coletivo, e que emerge da ação, tendo como lócus as dinâmicas das rotinas organizacionais.

Por fim, “Foco temporal” é a dimensão que reflete o caráter de temporalidade que é mais enfatizado em cada concepção. Nela, as concepções se distinguem pela natureza, ou pela sensibilidade, temporal que está em primeiro plano na concepção de competência no uso do tempo. Mais especificamente, na primeira categoria a ênfase está estritamente no tempo linear, do relógio (*clock-time*). A medida em que a concepção de expande, a ênfase passa a estar menos no ritmo ou na contabilização da passagem e tempo, voltando-se mais para os eventos (*event-time*) e consequentemente a cadeia em que eles se sucedem. O marcador é menos a data e mais o feito ou o evento representativo de alguma mudança. A recursividade tão marcante na terceira e mais ampla concepção, por sua vez, aproxima a sensibilidade dos atores das rotinas à natureza cíclica do tempo. Na terceira concepção, portanto, o foco temporal manifesta um movimento que busca ampliar a atenção no presente, diminuindo (ao máximo possível) o peso ou a ênfase das pressões exercidas pelo futuro e pelo passado. É uma intenção que resulta na canalização do foco para uma experiência de fluxo livre e atenção no presente. Emula, assim, ainda que temporariamente, a noção de duração de Bergson (1999).

4.2. As Categorias Descritivas

Uma vez apresentadas as dimensões explicativas, neste tópico as concepções serão abordadas em profundidade. Conforme preconizado no método fenomenográfico, cada categoria descritiva equivale a uma forma de resposta à pergunta de pesquisa central, descrevendo uma das maneiras pela qual o fenômeno é vivenciado. E reunidas, elas representam o conjunto limitado de diferentes maneiras pelas quais o fenômeno é vivenciado (BOWDEN, 2000, MARTON e BOOTH, 1997).

Antes de descrevê-las uma a uma cabe destacar que se optou por denominar as concepções encontradas a partir de uma expressão que combinasse dois elementos: um verbo no infinitivo e um substantivo. Em linha com a perspectiva processual (LANGLEY e TSOUKAS, 2010, 2016; FELDMAN, 2016) dos estudos de rotinas organizacionais, a escolha estrutural pelo verbo no infinitivo se deu com a intenção de caracterizar a ação e seu movimento de mudança ou evolução constante, emulando um

efeito que em inglês se obtém ao usar o gerúndio (com a terminação *ing*). Já o substantivo escolhido foi também cuidadosamente selecionado de forma a representar com a máxima precisão possível o objeto elementar para o qual a ação é direcionada. Dessa maneira, o verbo indica a natureza principal da ação percebida como competente no uso do tempo, ao passo que o substantivo caracteriza o sentido ao qual a noção de competência no uso tempo é direcionada.

4.2.1.

Concepção nº1: Otimizar atividades

A primeira concepção foi chamada de “Otimizar atividades”. Nela, associa-se a noção de competência à ação de otimização, que caracteriza uma busca constante por organizar o tempo com eficiência, alocando o máximo de tarefas possíveis dentro do tempo disponível e garantindo que as entregas sejam feitas dentro dos prazos ou até mesmo superando-os. O sucesso da otimização é avaliado pela capacidade de fazer cada vez mais com cada vez menos. Nesse sentido, pode-se dizer também que a competência no uso do tempo é vivenciada dentro de uma perspectiva processual na medida em que, na acepção dos entrevistados, a ação de otimizar carrega consigo a ideia de que não há uma maneira definitiva de organizar de forma “ótima” as atividades. Assim, a percepção do tempo como um fluxo contínuo de mudança se vincula à ideia de que é sempre possível evoluir na prática de uso eficiente do tempo. Ou seja, não há uma competência no uso do tempo que seja definitiva ou estanque. No fluxo contínuo em que tudo muda, o tempo sempre pode ser usado de forma cada vez mais competente. A competência nesta primeira concepção está, portanto, em renovar as práticas relacionadas ao uso do tempo de modo a gradual e constantemente conseguir obter resultados maiores ou melhores, e em janelas de tempo cada vez menores.

Ser competente no uso do tempo é fazer o melhor uso possível de recursos, a melhor alocação possível de recursos. Talvez essa seja uma das grandes responsabilidades de um CEO também. Alocar os recursos da melhor maneira possível, da maneira mais otimizada globalmente, e eliminar os ótimos locais. Às vezes, os ótimos locais não são um ótimo global. Eu acho que eles fazem com que tiremos o melhor proveito possível dentro de uma janela de tempo. (...) A primeira parte é contar com os melhores recursos possíveis. Garantir que, naquela janela de tempo, temos os melhores recursos. A segunda parte é, pensando no ótimo global, garantir a sintonia entre os recursos. Alinhamento e sintonia. (E18)

Esta ação de otimizar, explicitada no trecho acima, que caracteriza a primeira concepção de competência no uso do tempo tem como objeto as atividades do dia de trabalho de cada função, em cada área. São elas que precisam ser constantemente otimizadas em um processo que envolve também a sincronização. Nesse sentido, a ênfase aqui está nas atividades de natureza mais repetitiva ou previsível, isto é, atividades que consomem recorrentemente os mesmos tipos de recursos – sejam pessoas, materiais ou o próprio tempo – e para as quais se espera os resultados de mesma natureza. São atividades que precisam ser mensuráveis e cujo sucesso é medido pela ideia de quantidade ou volume entregue. Competente em otimizar atividades, segundo esta primeira concepção, será aquele que conseguir usar o tempo de forma cada vez mais produtiva.

Eu entendo que, sem a métrica, fica difícil. Vendas têm uma métrica, crescimento tem uma métrica muito clara e muito objetiva: cresceu ou não cresceu, é "preto no branco", não tem uma zona cinza. "Bateu a meta ou não bateu"? Essa é a *lagging metric*, é a métrica que você chega no final e questiona: "bateu ou não bateu"? Mas, ao longo do período nós temos as *leading metrics*: "como está a produtividade"? "Como está a quantidade de visitas"? "Como está a quantidade de propostas enviadas"? existem dezenas de *leading metrics* que vão falar, no final, se crescemos ou não, se batemos a meta ou não. (...) É o que te coloca no foco, você terá que dedicar seu tempo para isso. Qualquer coisa além disso, pensando no crescimento e na agenda deles, no dia a dia do comercial, é distração (E11).

Note-se ainda que a ideia de repetição não pressupõe fazer sempre igual, mas fazer sempre o mesmo escopo de trabalho. Porque a ação associada à competência é a de otimizar, o que significa uma expectativa de melhora no aproveitamento dos recursos ou no volume entregue a cada execução. Otimizar uma atividade não é fazê-la sempre da mesma forma, mas fazê-la com um resultado melhor, ou de uma maneira melhor, a cada vez. Nesta concepção, otimizar é o oposto de repetir. Não é buscar o ótimo, justamente porque os agentes entendem que as circunstâncias contextuais – características dos produtos, concorrentes ou mercado, por exemplo – estão sempre em constate transformação. Mais do que isso também está em crescente evolução a expectativa pelos resultados. Metas batidas frequentemente significam metas ampliadas nos ciclos seguintes. E essa dinâmica obrigará a prática da atividade a buscar formas de otimização em prol da eficiência e da produtividade.

Eu acho que para a geração de demanda um bom uso do tempo é saber priorizar de onde vão sair os resultados, qual a maneira mais rápida de tirar os resultados. Então, por exemplo, tem um trabalho de entender quem é o meu cliente e qual é o melhor jeito de encontrá-lo. "Onde que eu acho mais desses? É por setor?" No nosso caso, trabalho muito com *enterprise*, então, foi um entendimento de setorização. (...) São diversos clientes, eles têm mais ou menos o mesmo jeito de fazer. Então, por essa setorização de clientes, posso ser mais efetivo, porque eu não preciso fazer tudo de novo, eu faço meio que o processo fixo. E eu acho que a segunda coisa aí na geração de demanda é tentar entender quais são as atividades que dão resultados e como escalá-las mais. E as que não dão resultado nunca no médio prazo, como deixar de fazê-las (E15).

Os pressupostos de mensuração dos resultados e das metas levam ainda a concepção de competência no uso do tempo nesta primeira categoria a uma visão e objetiva do tempo. Ele é sempre percebido e contabilizado a partir de intervalos regulares – dias, semanas, meses, trimestres, anos – que são estruturados a partir artefatos de medição linear do tempo – como relógios e calendários – e nos quais são colocadas expectativas quantitativas e crescentes de entregas.

O planejamento de vendas da nossa empresa para esse trimestre foi muito bem-sucedido porque os líderes tiveram uma boa capacidade de refinar o *forecast*, que é entender quando as contas que estão em pipeline vão entrar. Para isso, eles fizeram um exercício um pouco de engenharia reversa. Para entrar essa conta em tal data, preciso mandar o contrato "x" tempo antes, enfim... Faz-se o cálculo de trás para frente. Percebo que esse exercício foi muito bem-feito, desse último ciclo que tivemos. Conseguimos entregar o que estava previsto. (...) E, ao mesmo tempo, o tempo foi usado para um planejamento, para um escopo específico, que é do *forecast* de um *quarter*, mas, ao mesmo tempo, a liderança acaba fazendo um trabalho de melhoria de processos, melhorando a capacidade de cada executivo de vendas de abastecer seu pipeline, de colocar suas datas previstas. Existe uma transferência de conhecimento também. E um processo de melhoria contínua. Quando fizermos isso em uma próxima vez, no segundo *quarter*, no terceiro, ou no quarto, o aprendizado vai se acumulando (E18).

Fazer em menos tempo, fazer uma quantidade maior, mas também fazer uma variedade maior de coisas. A competência no uso do tempo nesta primeira concepção está associada também à organização e execução de múltiplas atividades distintas dentro dos prazos previstos. Assim, é competente no uso do tempo aquele que consegue realizar uma maior variedade de atividades no menor tempo possível, encontrado formas cada vez mais econômicas e rápidas de executá-las.

4.2.1.1.

Horizonte da atenção

Nessa primeira concepção, em relação à dimensão explicativa que foi aqui batizada de horizonte de atenção, a ênfase da competência no uso do tempo está naquilo que é esperado no curto ou médio prazo. São os períodos diretamente associados aos intervalos temporais mensurados pelos artefatos de estruturação linear do tempo, com maior foco em organizar o presente à luz de um futuro próximo. Uma das características da concentração em um horizonte de futuro mais próximo é uma noção de controle das variáveis utilizadas na ação de otimizar as atividades. Há uma clareza em relação a quais são e como estão dispostos os recursos disponíveis. A outra característica é a clareza em relação às expectativas colocadas em torno da competência no uso do tempo, que fica mais tangível em um horizonte de prazo mais curto. A ideia é a de que outras esferas da empresa já teriam deliberado sobre questões estruturais e de longo alcance, o que faz com que os atores que vivenciam essa primeira concepção possam, então, se ater a determinação mais clara e prescrita do que se espera no curto prazo, favorecendo, assim, uma maior rapidez maior nas decisões e ações.

As competências devem garantir o alinhamento e cumprimento de expectativas. E acredito que são várias. Trazendo também a visão de tempo e começando pela capacidade de cumprir bem as expectativas, o importante é garantir que temos recurso disponível. Significa que, olhando para daqui a três meses, conseguirei fazer essas entregas com esse custo. É a melhor coisa possível que conseguirei fazer. Ter a melhor capacidade de planejamento é uma competência (E18).

Nesse sentido, a competência no uso do tempo tende a ser direcionado a aspectos que garantam entregas e metas de curto e médio prazo, ainda que se tenha clareza de que são desdobramentos de metas de longo prazo estabelecidas em outros fóruns.

4.2.1.2.

Artefatos de estruturação temporal

Uma das características simbólicas dessa primeira concepção são os artefatos de estruturação temporal majoritariamente usados nas rotinas organizacionais. Uma vez que otimizar pressupõe a busca por uma alocação ótima de recursos, a percepção de competência no uso tempo desta categoria entende que o tempo seja tratado também como um recurso mensurável. Nesse sentido, se torna imprescindível o uso dos

artefatos voltados para lidar com o tempo de forma objetiva e linear, distribuindo-o em intervalos regulares nos quais se baseiam os critérios de competência.

Além disso, na medida em que a otimização de atividades pressupõe uma ideia de repetição melhorada das tarefas, o tempo opera como um regulador de produtividade. Produz-se cada vez mais quantidade dentro de um mesmo tempo disponível, ou produz-se o mesmo resultado em um tempo cada vez menor. Em ambos os casos, persiste uma ideia de aceleração do ritmo. É nesse sentido que os artefatos rítmicos de estruturação temporal – especialmente os relógios e calendários – se mostram tão centrais. Ser competente no uso do tempo se torna assim quase um sinônimo de ter uma alta capacidade de manejo eficiente destes artefatos. No trecho abaixo é possível notar o importante papel que agendas e calendários exercem na percepção.

Acho que a organização garantir foco no momento de planejamento é um *enabler*, um catalisador. E essa garantia de foco também tem relação com a questão da fluidez de toda a organização. Toda a organização gira em torno de uma mesma agenda, vamos dizer assim. Os mesmos marcos temporais no seu calendário, desde o CEO até o estagiário. Desde o conselho até cada um dos times, todos eles giram em torno da mesma fogueira. O momento de planejar na empresa é o momento de planejar para a empresa inteira. Não é somente para uma pessoa. Porque o planejamento é multidisciplinar. Para planejar um projeto que vai envolver marketing, finanças e vendas, precisarei me envolver com as três áreas, de menor a maior grau. Essas três áreas também precisam naquele mesmo momento, naquela janela de calendário, de agenda, estarem focadas. Isso seria a sintonia. Talvez a melhor palavra. Sintonia. Girar em torno da mesma fogueira. (E18)

4.2.1.3.

Norteador da competência

Se na primeira concepção o que dá substância a ação de otimizar é a atividade em si, o que vai dar significado à noção de competência é a capacidade de cumprir os prazos e metas estabelecidos previamente para esta mesma atividade. É uma percepção quase binária da competência na medida em que quem consegue atingir o prazo ou o resultado traçado é percebido como competente, ao contrário de quem não o consegue. Não estão em primeiro plano nem o “como” a otimização foi obtida e nem o “porquê” de as atividades serem realizadas de determinada maneira. A ênfase está no atingimento, este é o norteador. E o tempo aparece então como o marcador da competência. Tocado o sino do fim do prazo, o olhar se volta para o resultado e o

veredito da competência no uso do tempo é traçado. O trecho abaixo ilustra a prioridade dada a eficiência de alocação.

Eu procuro organizar meu tempo em relação ao que eu tenho que fazer, geograficamente, literalmente. Eu acho que isso ajuda muito na economia de tempo, preparar por temas, assuntos ou por geografia. Cada dia eu trato de um assunto e se for alguma coisa relacionada à logística, tem dias específicos para cada coisa, porque você consegue integrar várias tarefas. (E8)

Nesse sentido, o uso competente do tempo está associado diretamente à capacidade de cumprir acordos de marcos, não só da área e da empresa, mas também da carreira profissional. Ser competente é ser capaz de cumprir também uma trilha de carreira, cujos marcos o coloquem não só a altura do cargo, mas apto a uma progressão hierárquica dentro da empresa.

Eu acho que desde que eu comecei a trabalhar com esse sistema próprio de traçar objetivos semanais é difícil eu falhar com ele. Eu fecho a grande maioria das semanas com um sentimento bom, de missão cumprida (E17).

4.2.1.4.

Objetivos organizacionais em foco

Na primeira concepção, e do ponto de vista organizacional, o uso do tempo vai ser considerado competente quando estiver associado ao aumento nas vendas, ao crescimento negócio, ou a um ganho de performance nos principais indicadores que regem a área. Ao longo das entrevistas, identificou-se frequentemente uma ênfase no resultado mais direto de vendas ou de entrega das metas locais da área da pessoa entrevistada. Do ponto de vista das rotinas organizacionais, é uma ênfase que está majoritariamente no resultado ao invés de no processo. A metáfora mais comum aqui é de uma máquina, entender a rotina como uma máquina produtiva cuja operação terá sido percebida como bem-sucedida na medida em que use eficientemente o tempo como um recurso.

A empresa tem suas metas globais que se transformam em objetivos, esses objetivos se transformam em resultados-chave, esses resultados-chave se transformam em tarefas e, no fim, as pessoas precisam de orientação para saberem se estão fazendo da maneira certa e no caminho correto. Então, muito alinhamento. (...) Se não estava alinhado, o cara fez algo que não precisava, gerou uma distração no meio do processo. Pra crescer rápido é preciso quase crescer 10% ao mês". Quando você fala em dobrar de tamanho, é um pouco menos do que isso. Só que, se você não faz essas coisas no

primeiro mês, vamos supor, eu tenho que fazer o *double* em um ano inteiro, se no primeiro mês eu não fiz e no segundo mês eu também não fiz, começa a acumular de uma forma que você simplesmente não vai conseguir. Você quebra o mês em semanas para fazer *touch points* e você vê que uma semana passa muito rápido e, às vezes, numa semana você tem um feriadão prolongado que você basicamente joga fora a semana. Porque você tem funcionário trabalhando, mas não tem cliente trabalhando. Então, nós costumamos brincar aqui que, quando começa o ano, na primeira reunião de vendas nós falamos: "- Gente, o ano está acabando". É uma praga que nós utilizamos aqui dentro, porque você pisca o olho está acabando mesmo, já estamos em outubro, já estamos em dezembro e "ou vai bater, ou não vai bater". Então se não fizermos correndo todos os *touchpoint* que nós temos ao longo dos 12 meses, nós simplesmente não conseguimos. (E11)

4.2.1.5.

Nível da competência

Ainda na primeira categoria descritiva, vivenciar a competência no uso do tempo como a capacidade de otimizar atividade pressupõe uma ênfase no nível individual da competência. Foi possível identificar nas entrevistas relacionadas a essa concepção uma tendência a se concentrar na descrição das práticas individuais. Nesse sentido, as entrevistas dessa categoria descritiva deram pouca ou nenhuma ênfase aos aspectos coletivos e interdependentes de suas respectivas rotinas organizacionais. Manter sua noção majoritariamente restrita à competência individual reforça a interpretação de que o grau de abrangência e complexidade da primeira concepção é o mais restrito entre os três.

A perspectiva individual é bem importante. A falta de foco é o maior problema. Falta de capacidade de foco (...) Acho que "n" coisas tiram o foco. Tem inúmeros exemplos, mas acho que distrações seria a principal palavra. Mas também tem a disciplina. O que nos permite não tirar nosso foco é a disciplina. Por mais que aconteça "a", "b" ou "c" ao meu redor, eu ficarei disciplinado e não deixarei as distrações me absorverem. Não falarei com você olhando o e-mail, o WhatsApp ao mesmo tempo. Falarei com você e entregarei o melhor possível agora (E18).

4.2.1.6.

Foco temporal

Em consonância com o tipo de artefato de estruturação temporal priorizado na primeira concepção, como já mencionado, e numa relação de mútua influência com ele, está o foco – ou a sensibilidade – temporal do ator na rotina organizacional. Para as pessoas que vivenciam a competência no uso do tempo como capacidade de otimizar

atividades a natureza temporal percebida é sempre linear, objetiva. Relaciona-se com o tempo de forma contábil, matemática e instrumental.

Aqui não temos essa mania ruim. Mas eu lembro que em outra empresa rolava muito. Para mandar e-mail, copiava Deus e o mundo. E eu acho uma perda de tempo absurda. Outra perda de tempo que eu acho absurda e que eu não deixo acontecer aqui é tempo gasto com apresentações internas. Para montar a apresentação vistosa. Parece um negócio bobo, mas eu vou te falar e você não vai acreditar. Lá na outra empresa tinha reuniões mensais de apresentação de resultado. Em outra empresa grande que trabalhei também. Eu lembro que as pessoas gastavam de um a dois dias inteiros montando a apresentação. O que é montar a apresentação? É deixar o gráfico coloridinho, bonitinho. Alinhar os negócios todos. Isso sempre me irritou muito. Aqui eu falei: "Apresentações externas, beleza, com parceiros, para ficar bonito. Mas em apresentações internas gastar o menor tempo possível. Eu não quero ver beleza, eu quero ver número, dados, fatos. (E20)

4.2.2.

Concepção nº2: Realizar objetivos

A segunda concepção foi chamada de Realizar objetivos. Nela, o substantivo que dá sentido à ação é o objetivo. A referência deixa de ser a atividade e passa a ser o objetivo. Significa que a ênfase deixa de estar no atrelada a natureza direta do que é produzido pela rotina do profissional ou da função, passando a se vincular aos propósitos mais amplos da organização como um todo. Nessa concepção, a palavra-chave é estratégia. Pouco importa se as atividades foram executadas com eficiência e produtividade desde que os objetivos estratégicos tenham sido alcançados. Nessa perspectiva, até mesmo o prazo de cumprimento dos objetivos tem menos peso do que a sua própria concretização. Por isso, o verbo que põe em ação o sentido da competência no uso do tempo é realizar. Trata-se de uma noção em que o uso do tempo é vivido como competente uma vez que feitos de significativa importância tenham sido conquistados. São as realizações. Em geral, se está falando aqui da construção ou lançamento de novos produtos, da entrada bem-sucedida em novos mercados ou da implantação lucrativa de modelos de negócios alternativos, apenas para citar alguns exemplos.

Primeiro, de novo, voltar ao core estratégico daquilo: por que nós estamos fazendo isso? O que é um bom resultado se nós fizéssemos a primeira parte? Por que nós entramos nisso? O que é sucesso? A definição de sucesso dessa primeira etapa? Tendo sucesso, é um pouco compartimental esse processo de aprendizagem, depois que fizemos isso, qual a segunda etapa? Um pouco planejar no tempo, o que depois

foi-se feito; e concordar com os objetivos para cada uma das etapas. (...) E eu acho que a pressa de crescer as vezes dificulta, porque você vê: "Puxa, isso aqui pode ser *building block* de tantos milhões, pode acelerar o crescimento em tanto". A pessoa já está vendo lá na frente o resultado, mas não deu tempo nem de plantar a semente e já está querendo colher. Eu acho que a pressão do crescimento rápido é um problema. Eu acho que o jeito de fazer sempre foi: primeiro faz e aprende com o erro ou acerto e ajusta. Então, é melhor fazer do que ficar planejando. Eu tenho uma crença comigo, que eu também não concordo em só planejar, mas, também, não concordo em só fazer. Para encontrar esse equilíbrio eu acho que tem que primeiro entender qual a maturidade do negócio. Para um produto novo, precisa dar tempo para aprender, interagir com ele. Fazer uma primeira coisa, para só depois fazer uma segunda coisa. (E15)

Por trás da concepção de que a competência no uso do tempo se dá pela realização de objetivos está um entendimento sobre o que é realmente importante para quem vivencia o fenômeno. Amplia-se o horizonte da tarefa, que passa a ser vista como um meio, para focar no objetivo originalmente pretendido com ela. Nesse sentido, pode-se dizer que reside embutida uma percepção de que a própria definição de tarefas e atividades pode guardar um considerável grau de imprecisão e suposição. A definição do que uma área precisa executar é vista, dentro desta concepção, como uma suposição ou uma hipótese de um modo de se atingir determinado objetivo. Será competente no uso do tempo aquele que conseguir garantir o objetivo atingido. Ainda que ao longo do caminho as atividades possam ser completamente revistas. Ou mesmo que o percurso até a realização pudesse ser percebido – pelos padrões da primeira concepção – como ineficiente. Ou seja, não se trata de otimização, eficiência ou produtividade, se trata de conseguir realizar o objetivo. E aceita-se que para realizá-lo é possível que as próprias expectativas temporais sejam revistas. A execução das tarefas inicialmente previstas não é linear, uma vez que de antemão já se considerava a existência de desconhecimentos e imprevistos.

Nós olhamos tudo muito no curto prazo e, indiretamente, aí é um pouco do ecossistema. Aí é uma crítica minha: cada vez mais o investidor quer uma coisa pronta para ele botar um dinheiro para em um tempo curto ele recuperar todo o dinheiro dele e ter um múltiplo de ganhos. E, muitas vezes, não funciona assim. Você tem essa expectativa de tempo para inovar que é muito diferente. (E1)

Cabe destacar ainda que vislumbrar a competência no uso tempo como a capacidade de realizar objetivos pressupõe também abandonar a ideia de competência individual, uma vez que os grandes feitos são frutos da orquestração de atividades

diversas, executadas por profissionais de perfis distintos e que precisam estar direcionadas a um objetivo comum. É quando habilidades relacionadas às competências coletivas vêm à tona. Assim, na segunda concepção, a ênfase está na estruturação dos processos de trabalho em uma hierarquia de prioridades que vai sempre se pautar nos grandes objetivos da organização, em uma perspectiva mais vinculada às dimensões estratégicas.

4.2.2.1.

Horizonte da atenção

Perceber a competência no uso do tempo como a capacidade de realizar objetivos está associado a manter a atenção concentrada em um horizonte de médio a longo prazo. A gestão das atividades do dia a dia perde relevância ao passo em que o foco passa a estar nos grandes projetos, nos objetivos estratégicos. Consequentemente, a atenção se volta aos marcos de percurso definidos como chave para o atingimento destes objetivos estratégicos e para a articulação entre equipes para a construção da realização comum. Em todas essas dimensões, a competência estará associada a identificar e isolar os poucos elementos realmente fundamentais e concretizá-los de forma que os objetivos estratégicos usados como referência sejam alcançados.

Eu acho que para mim o que funcionou foi separar o curto prazo, do médio prazo e do longo prazo, talvez porque eu vim de outra perspectiva, mas quando cheguei aqui tudo era para ontem. É muito difícil (...) Mas se você focar só nisso você não consegue olhar a médio prazo, então, para mim o jeito que eu gerenciei foi dividir essas coisas em times diferentes, que tem entregas, também, no tempo diferentes. O time de demanda tem a meta mensal; o time de marketing tem que fazer entregas, tem uma guia anual e entregas trimestrais; o time de marca e reputação, claro, tem entregas também mais de trimestre, mas a métrica é muito mais de médio prazo, não é nem de um ano. Acho que é um jeito, não sei se o mais eficiente, mas é um jeito de separar, de tirar a emergência, o que é urgente e o que é importante e tentar separar em quadrantes diferentes. (E15)

4.2.2.2.

Artefatos de estruturação temporal

Nesta segunda concepção, a competência no uso do tempo também pressupõe a capacidade de manejar calendários e relógios nas rotinas organizacionais, porém esta concepção não se restringe aos artefatos de estruturação temporal rítmicos. A ênfase agora está em artefatos temporais de natureza metodológica, como dinâmicas de

planejamento ou revisão estratégica. Nas entrevistas que manifestaram elementos que o pesquisador identificou como constituintes desta segunda concepção, foram citados modelos conceituais de gestão frequentemente usados no contexto das empresas do ecossistema de inovação. Termos e procedimentos de metodologias como *Scrum*, *Design Thinking* e *Lean startup* surgiram como artefatos centrais para a percepção da competência no uso do tempo nas rotinas organizacionais. Estes artefatos metodológicos ou discursivos (D'ADDERIO, 2011; MACPHERSON et al, 2010) são estruturas guiadas de estruturação de processos que orientam dinâmicas e documentações específicas que têm como função envolver pessoas e equipes em torno de objetivos. Nesse sentido, eles proporcionam que uma variedade de perspectivas participantes de seus processos possa ser estruturada e negociada, resolvendo conflitos ou guiando processos decisórios. Tais artefatos regulam o trabalho temporal, como descrito por Kaplan e Orlikowski (2013), constituindo-se em formas específicas de mediação da relação entre os agentes, estruturando de forma negociada diferentes aspectos e perspectivas de passado e futuro que vão determinar o presente.

É um processo de inovação contínua, a metodologia contínua, você tem que estar olhando o tempo inteiro, mesmo para uma empresa que tenha os processos, teoricamente, já aprovados, com o tempo e com as necessidades que vão mudando no mercado, você precisa rever isso tudo o tempo todo. Se você prototipa e testa o tempo todo, e pede feedback corretamente, a redução de tempo que você terá errando menos será muito maior. Errando mais rápido, não é nem menos. (E7)

Ainda que nem sempre seja o aspecto central, o tempo tende a ser um pilar importante desses artefatos metodológico-discursivos de estruturação temporal. Nesse sentido, exercem grande influência na sensibilidade temporal dos atores das rotinas organizacionais.

4.2.2.3.

Norteador da competência

A função norteadora que os atores organizacionais atribuem à concepção de competência no uso do tempo nesta segunda categoria é o objetivo estratégico. A expressão “realizar os objetivos” refere-se aos objetivos estratégicos, aos feitos de grande significado na construção de um rumo definido para o negócio. Em outras palavras, o que se espera atingir com o uso do tempo para que este possa ser classificado

como competente é a realização de feitos significativos previamente traçados. Assim, se na primeira concepção a competência no uso do tempo está associada ao cumprimento de prazos e marcos determinados, o que inclui também a carreira, nesta segunda concepção, a ênfase está na realização da estratégia, independentemente do percurso, dos imprevistos e até mesmo de reavaliações de prazos que eventualmente se revelem necessárias.

Acho que quanto mais quanto alinhadas as pessoas estão com objetivo global, melhor e mais competentes elas vão ser em decidir escolher o que faz e em que ordem faz. E esse é um tema... eu até falo com os meus *directs*, às vezes, acho que uma grande competência, uma grande qualidade de bons executivos tem a ver com escolher o que vai fazer e o que não vai fazer. Porque simplesmente é impossível, a partir de um determinado momento, você conseguir fazer tudo. Se você escolhe certo e o que significa escolher certo, para mim, significa escolher o que maximiza o objetivo maior da empresa. (E7)

Quando o objetivo deixa de ser local e passa a ser global, a competência passa também por ser bem-sucedido na articulação de times para a concretização de modificações ou conquistas de mais significado para a organização, tais como a criação de novos produtos, negócios ou inovações tecnológicas.

4.2.2.4.

Objetivos organizacionais em foco

Dentre os frequentes objetivos de uma organização, aquele fica em foco quando as rotinas são performadas a partir de uma concepção da competência da segunda categoria descritiva, é a busca por melhorias processuais que possam resultar em ganhos de escala e com isso propiciem a conquista efetiva de uma realização estratégica. Ao contrário da primeira concepção, cujo foco está no produto resultante da rotina, como vendas e atingimento de metas produtivas locais, nesta segunda categoria o conceito de competência se expande para enfocar não só o resultado da rotina, mas para olhar a própria rotina em si. Por exemplo, levando a melhorias processuais que possam ser disseminadas de modo a impulsionar o atingimento dos objetivos estratégicos. A medida em que a noção competência no uso do tempo se expande em amplitude e complexidade, crescer passa a estar associado à capacidade de desenvolver novas soluções organizacionais e que resultem em ganhos de escala.

Eu considero que o uso competente de tempo é o uso necessário que aquela pessoa tem para realizar uma tarefa de acordo com o objetivo dela. Então supondo, eu não posso pedir para um pintor famoso me desenhar em meia-hora e querer que seja uma obra de arte, o processo dele vai demorar um mês, mas é um mês que deu a ele diversos prêmios. Eu também não posso exigir que um desenvolvedor de programa resolva não sei quantos mil bugs em cinco minutos. Se ele conseguir tipo: "olha, você tem até tal dia para me entregar isso." E ele me consegue entregar até um pouquinho antes e dar tempo de dar uma revisada e tudo, levando em consideração que ele é humano, ele precisa dormir e etcetera. E também levando em consideração a categoria do trabalho dele, está perfeito, foi um uso competente, eu não estou aqui em uma competição, não é uma corrida de design, não é uma corrida de pintor. (E3)

4.2.2.5.

Nível da competência

Quando a concepção de competência deixa de se restringir à ação de otimizar atividades locais e passa a enfatizar majoritariamente a capacidade de realizar objetivos globais, o nível de competência enfocado também migra do individual para o coletivo. Ser competente no uso do tempo precisa passar agora por ter a capacidade de ser bem-sucedido na articulação entre e intra-equipes para a concretização de modificações ou conquistas estratégicas para a organização, tais como a criação de novos produtos, negócios ou inovações tecnológicas. Nesse caso, são enfocados atributos e configurações relacionados com a coletividade do trabalho, considerando tanto aspectos de aprendizagem coletiva quanto de cooperação, tais como o relacionamento, a interação, a cooperação. É uma percepção que corrobora a teorização acerca das competências coletivas, que dá ênfase às dimensões como referencial comum, a linguagem compartilhada, a memória coletiva e o engajamento subjetivo (MICHAUX, 2011; RETOUR e KROHMER, 2011).

Você está ali no processo de solução do problema, colaborativo, cocriando a solução. Então, todo mundo se sente dono do problema e aí, o senso de urgência é maior, você vai agir mais rápido, porque você também é dono daquela solução – e não do problema, desculpa, até coloquei a palavra errada. Este senso que cresce, de urgência, no time como um todo, facilita esse desenvolvimento e facilita a redução do tempo, até porque, como todos cocriaram, não existe ainda aquele tempo de decupar, de decodificar o quê que um quis dizer sobre aquela solução ou sobre aquele desafio, você está criando junto, estão todos ali entendendo qual é o desafio, juntos. (E8)

4.2.2.6.

Foco temporal

Na segunda concepção, a unidade de medida do tempo é, portanto, majoritariamente orientada ao evento (*event-time*). A percepção de competência no uso

do tempo se afasta de uma perspectiva linear e rítmica, para medir não o tempo do relógio, mas o das realizações, dos eventos (REINECKE e ANSARI, 2017).

4.2.3.

Concepção nº3: Explorar possibilidades

A terceira concepção, por fim, foi batizada de Explorar possibilidades. Reflete a concepção mais ampla de competência no uso do tempo, em que ele é vivenciado como sendo a habilidade de construção e manutenção de espaços livres de descoberta, tanto individuais quanto coletivos. Aqui, o que dá sentido substantivo à ação são as possibilidades. A referência, portanto, deixa de ser a atividade ou o objetivo. No lugar deles, estão as possibilidades que, por sua vez, são plurais e indefinidas. Não existe uma deliberação prévia de outras esferas de gestão que determine quais são as possibilidades a explorar nem quais delas seriam mais ou menos válidas. O plural (possibilidades) aqui também serve à indefinição, pode ser uma só, e podem ser múltiplas possibilidades, não se sabe de antemão. Significa que a ênfase deixa de se contentar com os objetivos mais amplos e já conhecidos da organização e passa a estar na capacidade de identificação de novos objetivos em potencial. Nesta terceira concepção, a principal palavra-chave é descoberta. Outras expressões que também estão relacionadas com esta categoria descritiva são “fluxo livre” e “reflexão”.

Nesta terceira concepção, não é tão prioritário para a competência no uso do tempo que as atividades sejam executadas com eficiência e produtividade. O atingimento de objetivos estratégicos é visto como muito importante, mas ele também não dá conta de tudo o que uma empresa precisa para garantir sobrevivência e perenidade. Parte-se da premissa de que as grandes questões e objetivos estratégicos que já estão mapeados pela organização, apesar de fundamentais e necessários, não são capazes de levar a inovações verdadeiramente disruptivas. O pressuposto é o de que, quando se busca soluções para questões já conhecidas, o máximo a que se pode chegar são melhorias incrementais e de processo. A competência no uso tempo, portanto, precisa ser capaz de trazer o verdadeiramente novo, algo que vá além do que já está mapeado. Ou seja, mais do que resolver questões existentes, se trata de formular e explorar novas questões.

Pra mim é muito claro, um uso incompetente de inovação é você pegar um problema claro e querer resolver ele com inovação. Eu tenho um problema no meu produto que eu já sei que as pessoas não estão aderindo e eu preciso inovar para resolver este problema... não, você não vai inovar. Você vai fazer uma tarefa, você não vai inovar. Então acho que essa é a pior coisa que você tem pra fazer com seu tempo de inovação, pois para mim um tempo de inovação é um tempo de descoberta, é onde eu descubro novas coisas que eu não tinha visibilidade, que eu não tinha identificado (E2)

Nesse sentido, o verbo que determina o fluxo constante da ação é explorar. Assim, não diz respeito apenas a levantar novas ideias, mas principalmente a desenvolvê-las concretamente na organização, de modo a validá-las, seja deliberando ou executando para, no percurso, decidir-se por seguir em frente, mudar o curso ou interrompê-lo. E a competência precisa garantir que o uso do tempo não seja dominado por inteiro pela otimização de atividades ou pela realização dos objetivos, para os quais a organização toda está a todo momento sendo universalmente pressionada. É por esta razão que se precisa criar deliberadamente espaços de tempo em que o presente possa ser vivenciado de modo permitir a um fluxo livre de reflexão, ideias e exploração de possibilidades. Para que tal mecanismo possa ser bem-sucedido, portanto, a competência no uso do tempo precisa estar associada aos artefatos metodológicos voltados para esta criação deliberada de espaços de tempo que estimulem o estudo, o pensamento livre e as interações ou integrações criativas.

4.2.3.1.

Horizonte da atenção

Em relação à dimensão explicativa do Horizonte da atenção, o foco da competência no uso do tempo desta terceira concepção transita entre o curto, o médio e o longo prazo, em um movimento cíclico e recursivo. Tal fenômeno ocorre porque, por um lado, as possibilidades são exploradas considerando sua natureza de horizonte temporal intrinsecamente aberto, sem a pressão do resultado no curto prazo. Por outro lado, ao mesmo tempo é preciso ter um controle muito estrito das agendas e calendários no sentido de bloquear espaços temporais livres voltados para esse tipo de exploração. Tanto no nível individual, quanto no nível coletivo das equipes ou intra-departamentos. Ou seja, a competência no uso do tempo passa, por exemplo, tanto por fazer a reserva diária de agenda para espaços deliberados de livre pensar, quanto por criar e manter

dinâmicas recorrentes de encontros plurais guiados por metodologias de ideação coletiva, cujo foco deve ser a exploração de novas questões e caminhos. Ou seja, do curto ao longo prazo. E passando também pelo médio, que é a gestão propriamente dita das ações de exploração e validação das possibilidades identificadas.

Eu sempre indico ao meu time para reservar um horário durante a semana. Não necessariamente ele precisa se limitar só àquele horário. Porque pode descobrir alguma coisa. Eu vou dar um exemplo. Aconteceu comigo hoje. Hoje de manhã eu estava aqui de boa, eu recebi um link de uma pessoa que eu admiro muito, que agora vamos postar aqui. Não é um horário que estava reservado para eu estudar. Eu acabei estudando. Gostei muito. É um tema realmente que me interessava. (...) Agora estamos em home office, mas no escritório, falávamos para as pessoas que estavam entrando: "Se eu passar na sua mesa e você estiver lendo um livro relacionado obviamente ao trabalho, eu considero esse trabalho tanto quanto você estar mandando um e-mail" Era muito legal. Você passava e você via realmente as pessoas estudando. (...) Tudo tem mudado tão rápido que não dá para achar que você sabe a fórmula do bolo (...) você tem que ficar antenado porque as coisas mudam muito rápido mesmo. (E20).

4.2.3.2.

Artefatos de estruturação temporal

A estruturação temporal nesta terceira categoria descritiva se manifesta em uma combinação de artefatos utilizados para a criação deliberada de espaços de tempo voltados para estudo, para a livre reflexão e também para dinâmicas coletivas de ideação criativa. É a concepção mais ampla e complexa. A primeira e a segunda concepções também estão contidas na terceira. Elas cumprem papéis distintos e complementares na constituição desta terceira categoria. Otimizar atividades tem um papel importante na medida em que as agendas diárias precisam ser geridas com disciplina de forma garantir espaços para a exploração de possibilidades. A realização de objetivos também se revela uma capacidade importante na medida em que ela baliza e habilita o processo de exploração de possibilidades. Um desempenho positivo ou estável na Realização de objetivos é condição importante para que se possa desenvolver e ampliar os espaços de exploração de possibilidades. Além disso, ao longo dos processos de exploração de possibilidades os próprios objetivos serão potencialmente repensados ou revistos.

Esta é uma dimensão bem representativa da concepção de competência no uso do tempo como Explorar possibilidades. Isto porque é a partir da combinação de artefatos de estruturação temporal que o processo recursivo entre diferentes horizontes

de atenção e os diferentes focos de temporais se dá. O curto prazo precisa ser otimizado para garantir atividades livres de exploração. O médio prazo é a medida em que as possibilidades são exploradas nos processos de desenvolvimento e validação. O longo prazo se revela presente na medida em que o propósito da exploração de possibilidades vai além do atingimento de objetivos estratégicos de longo prazo, propondo-se a levantar novas questões que potencialmente podem transcendê-los, e levar a novos objetivos em pontos ainda mais distantes do futuro. Esta dinâmica recursiva e cíclica também se dá no foco temporal, porque apesar de as possibilidades se abrirem a novos futuros, a atenção dos indivíduos e equipes precisa estar majoritariamente em um fluxo livre e reflexivo no presente. Nesse sentido, combinam-se artefatos que operam uma temporalidade rítmica (*clock-time*), de eventos (*event-time*) e cíclica (*cycle-time*). Portanto, são requeridos artefatos metodológicos que garantam a integração entre pessoas e times, a documentação e a disseminação dos processos e justificativas acerca das possibilidades que se opta por explorar. São os artefatos que vão viabilizar a operacionalização da natureza cíclica e recursiva desta concepção.

Nós estávamos fazendo, estava dando certo, cumprindo o objetivo, e indo para um caminho de crescimento (...) Nós já tínhamos uma cultura de reservar tempo, fazer conversar abertas, e havia um fórum em que nós reuníamos pessoas de produto da companhia inteira (...) cabeças muito distintas, muito plurais. Nos reuníamos uma vez por semana, para conversar, para ficar trocando coisas, por exemplo: "Olha, descobri isso aqui, dá pra você fazer framework com o produto", e dentro de uma conversa dessa começou a surgir uma forma de um novo modelo de negócio, mas assim, muito natural, de uma conversar muito aberta (...) e aí aquilo foi crescendo, no final das contas, mudou o jeito de consumir nosso produto, passou a ser assinatura recorrente, mensal. Nasceu de algo assim, sabe? Muito solto, um processo muito livre que resultou de uma nova linha de negócio, de um negócio que tinha investimento de milhões por ano, por essa companhia, porque fazia todo o sentido, mas era um modelo que era muito inovador para tudo que tinha na época. (E2)

4.2.3.3.

Norteador da competência

O norteador da competência aqui vai além do cumprimento de metas e marcos da área, e também não se restringe mais à realização dos grandes feitos traçados como objetivos estratégicos. Nesta terceira concepção, a competência no uso do tempo se norteia pela exploração de novas perguntas, novos problemas e novas oportunidades que antes não estavam mapeadas. Em outras palavras, o que norteia a noção de

competência no uso do tempo é a capacidade de dar vida a novidades que tenham um caráter verdadeiramente transformacional e positivo.

Você sabe, não é, tem duas inovações, a incremental e a disruptiva. A disruptiva é quase que a gente assumir que a gente não vai fazer ao término. A disruptiva nossa foi fazer (...) no *mobile*, pelo *app*. A gente criou um *app* que era inimaginável. Alguém tomar a decisão de marketing, estratégica e no C-level com base em *app*. Isso sete anos atrás era uma coisa muito louca de você pensar. Essa foi a nossa inovação disruptiva. Daqui para frente, é a incremental. (E12)

4.2.3.4.

Objetivos organizacionais em foco

Os objetivos organizacionais enfocados nesta concepção de competência no uso do tempo consistem na capacidade de descoberta de meios que garantam perenidade ao binômio crescimento e inovação. Assim, o objetivo da organização precisa transcender as noções de crescimento de curto prazo e também aquelas de inovação incremental de produtos e serviços. A competência no uso do tempo aqui, pressupõe partir deles, mas é preciso ser capaz de ir além. A empresa precisa estar em sintonia com as tecnologias e comportamentos emergentes para, mais do que simplesmente inovar, manter viva uma capacidade de se reinventar. O uso do tempo é considerado competente, portanto, quando a prática propicia não só a identificação e a proposição, mas principalmente o desenvolvimento de novos rumos que impulsionem efetivamente a dinâmica do negócio ou aumentem sua sobrevivência. Subjaz a essa concepção uma ideia, originária das práticas de inovação e criatividade, de que as soluções não serão significativamente novas, não terão caráter realmente transformador, se partirem de perguntas e objetivos já conhecidos.

Na teoria é fácil, na prática é um perrengue. Mas, abrindo meu peito aqui, eu chego a falar, as pessoas surtam na empresa quando eu falo no processo seletivo e às vezes na empresa que a gente não faz brainstorm aqui. Porque a inovação não está no falar a inovação, está no fazer. Então, eu quase que tenho birra daquele “*bullshiteiro*” que fala bonito na reunião, depois não executa e fica com os slides de sorriso porque teve uma boa ideia. Isso, vai, é a anti-inovação, porque ele falou, ele já está com o ego ali e parece que realizou alguma coisa, mas não fez nada. Então, a gente tem um processo de desconstruir isso. (E12)

4.2.3.5.

Nível da competência

O nível da competência percebido nessa terceira concepção se dá de um modo recursivo entre o individual e coletivo. São as competências coletivamente formadas,

como definido por Broman e Rocha-Pinto (2020). Nesse processo recursivo do nível de competência, o individual e o coletivo se retroalimentam um ao outro, em um ciclo ampliativo de competências coletivamente formadas.

A colaboração é importante para você fazer as coisas. Você precisa colaborar, trocar, construir, tudo em conjunto, mas pro *delivery* não dá para toda a construção ser em conjunto, você faz uma parte e depois a outra parte você divide e faz de maneira assíncrona. Você cria a estratégia, o direcionamento, os objetivos, cada um fica com um pedaço, começa a fazer, volta no meio do caminho, alinha, está bem ou não está, e daí vai. Acho que a maior dificuldade é quando uma organização não consegue ser desse jeito, e depende muito de como um agente que vai conseguir liderar a conversa, unificar as visões. (E2)

4.2.3.6.

Foco temporal

A temporalidade nesta concepção busca desvincular-se das pressões de passado e futuro para permitir no presente um fluxo livre de reflexão exploratória. É uma temporalidade que se aproxima do conceito de duração (GUERLAC, 2015; BERGSON, 2006). Nesse sentido, pode-se dizer também que está relacionada à noção de tempo cíclico (*cycle time*), porque contempla não só a recursividade infinita entre início, meio e fim, mas uma recursividade que também abrange os focos temporais, uma vez que as lógicas de *clock-time* e *event-time* coexistem dinamicamente nesta concepção.

O *clock-time* aparece na importância de relógios (para as dinâmicas) e calendários (para os agendamentos recorrentes). O *event-time* se manifesta na medida em que o marcador temporal da concepção de competência serão sempre os eventos em que se materializam as possibilidades exploradas. Em outras palavras, as possibilidades, cujo processo de identificação e desenvolvimento foi percorrido e trouxe resultados, representam os eventos que marcam a percepção de passagem do tempo. Além disso, o tempo requerido para a exploração de cada possibilidade é sempre indefinido a priori. A duração dos eventos vai sendo descoberta ou definida ao longo de seu desenvolvimento. Explorar possibilidades é cíclico porque é estar ao mesmo tempo e recursivamente sempre no início (reflexivo), no meio (explorador) e no fim, quando as possibilidades vão sendo incorporadas à dinâmica organizacional e retoma-se novamente o ciclo, desde o início.

4.3.

O Espaço de Resultado

		Dimensões Explicativas (Atributos da competência) parte 1 de 2		
Categorias Descritivas (Concepções)	Descrição da concepção	Horizonte da atenção	Artefatos de estruturação temporal	Norteador da competência
1. Otimizar atividades	Organização e execução de múltiplas atividades dentro dos prazos previstos.	Curto a médio prazo. A competência no uso do tempo tende a ser direcionada a aspectos que garantam entregas e metas de curto e médio prazo, mesmo se derivadas de metas de longo prazo.	A competência nessa concepção está associada ao manejo otimizador de artefatos sociomateriais como agendas, cronogramas.	O uso competente do tempo está associado diretamente à capacidade de cumprir acordos de marcos da área/empresa ou da carreira.
2. Realizar Objetivos	Estruturação dos processos numa hierarquia de prioridades baseada em grandes objetivos	Médio a longo prazo. A atenção tende a estar direcionada à entrega dos principais objetivos (da empresa ou da área), em cuja competência deve balizar sua regra de priorização.	Habilidade para lidar com artefatos de estruturação de planejamento, controle e metas	A competência está associada a uma bem-sucedida realização de feitos significativos ou grandes realizações.
3. Explorar possibilidades	Capacidade de construção de espaços livres de descoberta (individuais e coletivos)	Curto, Médio e longo prazo. A ênfase da competência aqui está na capacidade de descoberta de meios que garantam perenidade ao binômio crescimento/inação.	Criação deliberada de espaços de tempos voltados a estudo, pensamento livre e interações ou integrações criativas.	O norteador da competência se direciona à exploração de novas perguntas e problemas, ou de oportunidades fora do radar.

Quadro 2 – Espaço de resultado (*outcome space*) das concepções de competência no uso do tempo (1/2). Elaborado pelo autor.

Dimensões Explicativas (Atributos da competência)
parte 2 de 2

Categorias Descritivas (Concepções)	<i>Descrição da concepção</i>	Objetivos organizacionais em foco	Nível da Competência	Natureza temporal
1. Otimizar atividades	<i>Organização e execução de múltiplas atividades dentro dos prazos previstos.</i>	Vinculação da competência ao atingimento das metas da área, vendas e do crescimento negócio.	Ênfase no nível individual das competências.	Temporalidade majoritariamente linear (clock time), entendendo a competência com uma sucessão gradual de ocupações.
2. Realizar Objetivos	<i>Estruturação dos processos numa hierarquia de prioridades baseada em grandes objetivos</i>	Competência associada ao desenvolvimento de soluções para produtos ou processo que resultem em ganhos de escala.	Ênfase nas competências coletivas.	Temporalidade majoritariamente orientada a evento, deslocando a visão da linearidade rítmica para dimensionar o tempo a partir das realizações.
3. Explorar possibilidades	<i>Capacidade de construção de espaços livres de descoberta (individuais e coletivos)</i>	O uso competente do tempo nessa concepção está em identificar, elaborar e propor novos rumos que impulsionem o negócio.	Nível recursivo entre o individual e coletivo: competências coletivamente formadas.	Temporalidade que busca incorporar a duração, desvinculando-se das pressões de passado e futuro para permitir um fluxo livre de atenção presente.

Quadro 3 – Espaço de resultado (*outcome space*) das concepções de competência no uso do tempo (2/2). Elaborado pelo autor.

5 DISCUSSÃO E PROPOSIÇÕES

Neste quinto capítulo estão apresentadas as principais contribuições do estudo. Como desdobramento do problema central, em que se buscou compreender como a competência no uso do tempo é vivenciada pelos agentes do ecossistema de inovação e alto crescimento, este trabalho também foi guiado por outras questões norteadoras que propuseram novas discussões para além do espaço de resultado, a exemplo do trabalho de GUIMARÃES (2018). Uma vez descrito o espectro de concepções acerca da competência no uso do tempo em rotinas organizacionais, buscou-se analisar como elas se articulam com as percepções dos agentes sobre passado, presente e futuro. E, em consequência, investigar também como se dá, nesse âmbito, a relação entre *temporal work* (KAPLAN e ORILKOWSKI, 2013) e competência no uso do tempo.

5.1. Discussão

A Fenomenografia descreve fenômenos que são relacionais, experienciais, orientados ao conteúdo e qualitativos com o intuito de caracterizar como algo é apreendido, pensado ou percebido (MARTON, 1986). Bowden (2000) vai além na definição e sugere que a fenomenografia, além de buscar descobrir como as pessoas vivenciam algum aspecto de seu mundo, permite também que, tanto as pessoas estudadas quanto outras, possam modificar suas percepções acerca de como o seu mundo opera. Aprofundando este raciocínio, o autor cria uma distinção entre um modelo puro e outro desenvolvimentista de se apropriar dos achados de um estudo fenomenográfico. Na prática, o autor está corroborando com a ideia de que o objetivo final de uma fenomenografia deve ser ir além da construção do espaço de resultado (COLLIER-REED et al., 2009), de modo que a estruturação das concepções possa servir de base para um movimento transformacional na experiência vivida do fenômeno. O que, a partir da fenomenografia, pode se dar tanto no trânsito entre as categorias – desde a mais simples e restrita até a mais ampla e complexa – quanto nas implicações que o espaço de resultado e as dimensões explicativas podem propor para

as práticas. Neste estudo, tal interpretação também serviu de base para a construção de proposições que partem do espaço de resultado para contribuir com a teoria e com a prática acerca do fenômeno estudado.

Assim, retomando a contextualização e os objetivos propostos no estudo, é importante lembrar que o problema central deste estudo desde o início foi acompanhado por outras perguntas que nortearam o trabalho de campo, as análises, a estruturação dos resultados e as proposições. São as questões norteadoras das contribuições do estudo e do trabalho teórico para além do espaço de resultado. Além da pergunta central, que buscou compreender como a competência no uso do tempo é vivenciada e percebida pelos agentes do ecossistema de inovação no âmbito das rotinas que lidam com as pressões por novidade e alto crescimento, as três questões norteadoras de estruturação das proposições são:

- 1) É possível afirmar que os imperativos de inovação e crescimento afetam a percepção sobre competência no uso do tempo? O que caracteriza essa influência? Como ela ocorre no âmbito das dinâmicas da rotina?
- 2) Como se articulam as percepções sobre passado, presente e futuro nas concepções sobre o tempo nas rotinas organizacionais? E, em consequência, como se dá nesse âmbito a relação entre *temporal work* e competência?
- 3) Quais são as implicações práticas das concepções de competência no uso do tempo para a estruturação de rotinas organizacionais que favoreçam as intensões de inovação e alto crescimento?

Se, a partir das concepções e das dimensões explicativas, o espaço de resultado responde à pergunta central de pesquisa, caberá às proposições, descritas a seguir, o papel de validar algumas premissas do estudo e desenvolver os principais achados que ajudam a responder às demais questões norteadoras.

Como resultado do trabalho de estruturação dos achados, foi possível articular, tanto as concepções e dimensões explicativas quanto as proposições teóricas e práticas, em um modelo que ilustra o que pode ser entendido com uma abordagem da competência temporal. Além disso, ao fim deste capítulo foi feita uma proposição metodológica acerca da pertinência da fenomenografia como abordagem teórico-

metodológica alternativa à etnografia e ao estudo de caso para estudar as organizações através de uma lente processual.

5.2.

Questão norteadora nº1 – desdobramentos da relação entre inovação, crescimento acelerado e competência no uso do tempo

A partir das análises do material coletado no campo com base na abordagem teórico-metodológica da fenomenografia, emergiram não apenas as concepções e suas respectivas dimensões explicativas, mas também percepções oriundas da experiência que ajudam a responder a primeira questão norteadora do estudo. É possível afirmar que os imperativos de inovação e crescimento afetam a percepção sobre competência no uso do tempo? O que caracteriza tal influência e como ela ocorre no âmbito das dinâmicas da rotina? A resposta a essa questão e seus desdobramentos está estruturada a seguir na forma das quatro primeiras proposições que emergiram do processo de análise do espaço de resultado.

Proposição 1

A ênfase no imperativo de crescimento conduz à concepção mais restrita (primeira categoria), estimulando uma percepção de competência no uso do tempo associada à Otimizar atividades. A ênfase no imperativo de inovação conduz à concepção mais ampla (terceira categoria), estimulando uma percepção de competência no uso do tempo associada à Explorar possibilidades.

Como ponto de partida para a discussão e as proposições, cabe fazer uma análise de validação de algumas premissas gerais do estudo, como descrito no capítulo de contextualização. Este trabalho partiu de um entendimento de que as organizações contemporâneas em geral, e o ecossistema de inovação e alto crescimento em particular, operam cada vez mais segundo uma lógica de velocidade e instantaneidade (GOMES, 2016; HERNES, 2014). Nesse cenário, ainda, os atores organizacionais combinam diferentes percepções em estruturas temporais negociadas (KAPLAN e ORLIKOWSKI, 2013, ANCONA et al., 2001) que acabam por influenciar os relacionamentos e as próprias organizações em si (REINECKE e ANSARI, 2016).

Assim, as três categorias descritivas, juntos às dimensões explicativas que foram batizadas de Norteador da competência e Objetivos organizacionais em foco, ajudam a entender as relações entre os imperativos de inovação e alto crescimento e experiência da competência no uso do tempo. Os depoimentos coletados no campo deste estudo reiteraram as premissas do estudo ao sugerir que, não apenas os imperativos de inovação e alto crescimento influenciam e são influenciados pelas concepções de competência no uso do tempo, mas o fazem de maneiras diferentes entre si.

A ênfase no imperativo de crescimento se revelou com uma pressão externa que conduz à concepção mais restrita, em que ela pode ser resumida à capacidade de otimização na execução veloz e eficiente de atividades. A performance da rotina deve levar a se extrair o máximo de resultado no menor tempo. Já a ênfase no imperativo de inovação, por sua vez, se mostrou como uma força externa que conduz à concepção mais complexa de competência no uso tempo, em que ela passa a ser associada também à realização de objetivos mais amplos, contemplando inclusive novas práticas ou rotinas ainda pouco familiares para os entrevistados. A seguir, estão destacados ilustrativamente dois trechos de diferentes entrevistas que são bastante emblemáticos desta distinção. No primeiro, é possível ver como ideia de inovação afeta a concepção de competência no uso do tempo de forma a diminuir a pressão pelos resultados de curto de prazo, fazendo um contraponto explícito à pressão por crescimento.

O crescimento do negócio, você tem um viés, que é natural, muito comercial e financeiro. O da inovação, essa escala de tempo é diferente, porque depende muitas vezes até do teste, da busca do melhor modelo, do aceitar que vai haver erro e que a partir do erro você vai aprender e aprimorar aquele desenvolvimento. Então, você aceita muito mais essa questão de ver as falhas do que o do crescimento do negócio. O não crescimento do negócio é muitas vezes até uma destruição da própria organização. Na inovação, você tem que entender que é outro ritmo, outro formato de gestão de tempo. (E1)

Já no relato seguinte, fica evidente a experiência mais instrumental do tempo. Ele é descrito como um recurso, um ativo de alto valor produtivo. A ênfase está menos em inovar e mais em crescer. E devido ao papel direto que o tempo desempenha no objetivo de crescimento, ele deve ser gerido com uma eficiência rigorosa.

No Brasil, particularmente, perdemos muito tempo em interações humanas, é da cultura local. (..) Em uma hora por dia discutindo como foi a sua vida eu estou perdendo 12,5% do tempo de trabalho. Para uma organização que cresce 6% ao mês significa que se ela não perdesse esse tempo, ela poderia crescer 6,6%. Em juros

compostos durante 60 meses, nós estamos falando de dezenas de milhões de reais. (...) As pessoas não notam que a hora em que se senta à mesa está custando o salário de todo mundo. (...) Você realmente quer passar quinze minutos falando sobre a Netflix? (...) O efeito de juros compostos na velocidade de crescimento é fundamental. (E10)

Proposição 2

As percepções sobre competência no uso do tempo afetam os padrões de ação das rotinas organizacionais. Diferentes percepções sobre competência no uso do tempo tendem a levar a situações de conflito. O esforço de alinhamento de concepções de competência no uso do tempo resulta em uma forma de construção de tréguas.

Na medida em que as concepções de competência no uso do tempo emergiram ao longo do processo de construção da análise e, posteriormente, foram interpretadas à luz da abordagem das rotinas organizacionais, puderam ser descritos alguns mecanismos sobre como as diferentes temporalidades dos agentes de uma rotina afetam os padrões de ação. Aqui, temos uma contribuição do estudo sobre as implicações teóricas para as discussões sobre a perspectiva das dinâmicas da rotina sob uma lente processual e enfatizando a temporalidade. É, portanto, uma proposição que trata de como as concepções de competência no uso do tempo afetam as rotinas organizacionais.

Os depoimentos demonstraram que as divergências entre diferentes concepções de agentes de uma mesma rotina tendem a levar a situações de conflito no que concerne a como a rotina deve ser executada. Em situações assim, o esforço de alinhamento de concepções de competência no uso do tempo foi descrito como uma espécie de negociação temporária para pactuar entendimentos acerca do papel da rotina (seu aspecto ostensivo). Acarretando, nesse sentido, em um entendimento de que o trabalho temporal (KAPLAN e ORLIKOWSKI, 2013) atua como uma forma de construção e reconstrução de tréguas, com discutido por Salvato e Rerup (2018), e Broman e Rocha-Pinto (2020).

A mensuração de tempo é um desafio gigantesco e um motivo de muito desconforto para toda equipe. Ele não consegue demonstrar seu trabalho porque tem um conhecimento que eu não tenho. Parece que ele está enrolando, não está saindo. Isso é um problema não só na parte artística, mas também na parte mais técnica, de desenvolvimento. Acho que é um problema para todos. (...) Passou-se o dia inteiro para o design fazer isso, mas teve uma discussão por trás válida que, se apressasse,

ia comprometer a entrega, entendeu? (...) Não adianta muito forçar uma entrega que vai seguir por um caminho errado, isso vai dar um retrabalho, não vai entregar. (E5)

Proposição 3

A lógica recursiva entre os níveis individual e coletivo da competência no uso do tempo favorece a inovação e o crescimento. E o faz a partir de uma lógica que pode ser chamada de “paradoxo da improdutividade produtiva”.

Ainda no que diz respeito às contribuições acerca das implicações práticas para competência em rotinas organizacionais, e mais especificamente sobre o uso competente do tempo para gerar inovação e crescimento, esta terceira proposição joga luz sobre a dinâmica recursiva entre os níveis individual e coletivo das competências. Nesse sentido, ao se analisar o Nível da competência, conceito que emergiu como uma dimensão explicativa, identificou-se que a vivência recursiva entre competências coletiva e individual no uso do tempo favorece a inovação e o crescimento. Este efeito se dá porque a recursividade resulta da combinação entre as diferentes concepções de competência no uso do tempo, da mais restrita (individual) à mais ampla (coletivamente formada).

Em outras palavras, a primeira e a segunda concepção de competência no uso do tempo estão presentes na terceira concepção e cumprem um papel importante nela. A criação de espaços de tempo para explorar possibilidades requer que se seja capaz de, em primeiro lugar, otimizar atividades para garantir a recorrência destas agendas livres. E, em segundo lugar, realizar objetivos como condição para que seja possível dar prioridade à capacidade de explorar de possibilidades. Favorecendo, assim, a articulação entre as possibilidades exploradas e os objetivos. Tal combinação de concepções, portanto, se dá a partir de uma lógica cíclica e mutuamente constitutiva. Ou seja, nesta dinâmica recursiva, as competências individuais influenciam as competências coletivas, que por sua vez influenciam de volta as competências individuais. Este movimento pode ser considerado um ciclo ampliativo, conforme descrito na *resourcing theory* (FELDMAN, 2012).

Jogando uma luz sobre a prática, este mecanismo descrito acima poder ser definido também como um paradoxo da improdutividade produtiva. Significa que –

segundo a terceira concepção de competência no uso do tempo – para se ter um efeito produtivo e transformacional de médio ou longo prazo é preciso programar com grande frequência espaços de tempo nas rotinas organizacionais que segundo os padrões tradicionais de eficiência seriam considerados improdutivos. Estes espaços de tempo improdutivos são, na prática, janelas de horário recorrentes, reservadas na agenda, para uma experiência temporal livre de atividades ou objetivos pré-estabelecidos. O propósito destes momentos é propiciar formulações imprevistas e inesperadas oriundas de um fluxo livre de pensamento.

Como a competência acontece, é muito pessoal. Pra mim, acontece com liberdade, deixar fluir naturalmente, como eu disse, ter, por exemplo, esse tempo do dia reservado para que eu possa usar. Pois tem dia que não irei usar, porque eu não tenho nada para pensar naquele dia, não me ocorreu nada, não consegui buscar nenhum insight, não veio. E tudo bem, faz parte. Eu acho que é quando você consegue usar isso de maneira livre, com naturalidade, você vai buscar isso dentro do seu tempo o uso com uma certa liberdade, sem ter que estar preso a um objetivo. Pois eu acho que isso é um ponto importante da inovação. Claro que você inova para resolver problemas, mas quando você começa inovando com um problema muito forte definido, é muito difícil entregar uma inovação, pois você já tem um caminho claro para resolver aquilo (E2).

Como se pode notar neste relato selecionado, a ideia por trás é a de que, quando todo o tempo de trabalho é destinado a responder perguntas ou objetivos já determinados, as soluções encontradas tendem a se repetir ou a reproduzir lógicas já conhecidas, mesmo se forem externas. Para inovar verdadeiramente, portanto, seria preciso abrir espaço para novas perguntas ou objetivos que estejam fora do horizonte cotidiano. E tal capacidade é considerada válida e fundamental mesmo que seguidas vezes essas janelas de tempo possam ser transcorridas com atividades sem um aproveitamento funcional claro. Ou seja, para se ter efeito um efeito transformacional produtivo de médio a longo prazo é preciso programar diariamente espaços que frequentemente podem ser transcorridos sem produtividade alguma. Esta improdutividade, no entanto, acaba funcionando como um espaço reflexivo livre que em algum momento vai disparar a identificação de novas possibilidades a se explorar. E estas possibilidades, por fim, serão validadas e desenvolvidas, podendo levar a grandes saltos de produção.

Proposição 4

A ênfase em Explorar possibilidades (terceira concepção) potencializa a aprendizagem nas rotinas organizacionais (individual e coletiva).

Esta quarta proposição também discorre sobre as implicações práticas dos achados deste estudo para a teorização sobre competência no uso do tempo em rotinas organizacionais pressionadas por inovação e crescimento. Particularmente, esta proposição trata das expectativas de competência ligadas à aprendizagem que são colocadas sobre os profissionais que estão sendo empregados nesse contexto das HGF's. Os espaços de pensamento livre também são muitas vezes referidos pelos entrevistados como espaços de estudo e pesquisa. O vívido e mutante mundo exterior, encarnado nas práticas de outros setores ou empresas, nas possibilidades nascidas de novas tecnologias e até mesmo nos conceitos advindos da literatura de negócios são a base inspiracional das possibilidades a serem exploradas. E a sua evocação e exploração são percebidas como o resultado operacional de um processo bem-sucedido de aprendizagem. É, portanto, uma competência ancorada na capacidade de aprendizagem.

O contexto de novas práticas trazidas de forma imprevisível como consequência da COVID-19 parece ter ampliado esse impacto. O uso de artefatos e práticas guiados pela lógica da terceira concepção, como mostram os relatos que foram coletados no campo, potencializou a aprendizagem organizacional para a reconfiguração das rotinas de forma a incorporar processualmente imprevistos como, por exemplo, o trabalho remoto ou o isolamento social.

Eu acho que todas essas empresas foram capazes de pivotar na pandemia. Acho que os supermercados vendendo pelo WhatsApp, por exemplo, o Hortifruti, que foi o primeiro a pegar a plataforma do WhatsApp ainda não preparada para esse mundo, na segunda semana de pandemia já estavam vendendo pelo WhatsApp. Por um sisteminha organizadinho, porque todos estavam vendendo, mas era uma zona, esqueciam coisas, o Hortifruti conseguiu driblar esta questão do tempo. De novo, aí, entendendo a necessidade do usuário, porque eles viam que era difícil as pessoas mais velhas entrarem na internet, procurar aplicativo, site. (...) É resultado da necessidade. De repente as lojas todas fecharam... E aí, o quê que eu faço? Vou parar de vender? Quebrar e mandar todo mundo embora? E, ao mesmo tempo, a demanda do usuário. Foi uma necessidade conjunta, atender a demanda do usuário para não perder essas vendas e a deles, para continuar mantendo o negócio vivo. Eu acho que, um, é o senso

de urgência, ou seja, a boa gestão do tempo e a outra é entender a necessidade do usuário. (E8)

5.3.

Questão norteadora nº2 – desdobramentos da articulação entre as percepções temporais e a competência em rotinas organizacionais

Uma vez compreendidos os papéis exercidos pelas circunstâncias contextuais, a análise se debruçou em questões sobre os mecanismos a partir dos quais as percepções temporais e as concepções de competência se relacionam nas práticas das rotinas organizacionais. Nesse sentido, perguntou-se sobre como se articulam as percepções sobre passado, presente e futuro nas concepções sobre a competência no uso do tempo em rotinas organizacionais. E, em consequência, procurou-se investigar como se dá, neste âmbito, a relação entre *temporal work* e competência no uso do tempo. A busca por responder a essas perguntas, levou a outras duas proposições, apresentadas a seguir.

Proposição 5

Rotinas guiadas pela lógica de explorar possibilidades proporcionam a recursividade do foco temporal (combinando as diferentes naturezas de temporalidade: *clock-time*, *event-time*, *cycle-time*) o que favorece a descoberta e a geração de novas competências.

A quinta proposição diz respeito às contribuições teóricas para as discussões sobre competência e temporalidade nas dinâmicas das rotinas. Sugere-se, portanto, que, semelhante à recursividade entre os aspectos ostensivo e performativo das rotinas organizacionais (PARMIGIANI E HOWARD-GRENVILLE, 2011), ou entre o *patterning* e o *performing* (FELDMAN, 2016), ocorre uma recursividade do foco temporal, ou entre temporalidades. Significa que ao longo da performance das rotinas organizacionais se combinam diferentes vivências do tempo. Ora ele é tido como um ritmo linear, constante e mensurável (*clock-time*), ora a ênfase migra para uma compreensão do tempo a partir dos acontecimentos significativos e realizações (*event-time*), e ora o tempo será entendido como tendo uma natureza espiralar composta de movimentos cíclicos e recomeços infinitos (*cycle-time*). Tal combinação de diferentes focos temporais se dá também segundo uma lógica recursiva, conforme mostra a Figura

2. No centro desta dinâmica circular, e representando o elemento central da competência no uso do tempo segundo a terceira concepção, se encontra o que está sendo chamado aqui de momentos de duração. Diz respeito a episódios momentâneos que propiciam uma vivência que busca se aproximar do conceito de duração, conforme concebido por Bergson (2006). Estes momentos de duração são, portanto, os espaços de tempo destinados aos fluxos livres de reflexão e exploração de possibilidades.

Nesse sentido, os momentos de duração, resultantes da recursividade entre os focos temporais são o meio pelo qual – na terceira concepção – se entende que novas competências coletivamente formadas e novas descobertas de produto e processo surgem.

Para mim, a questão da liberdade é importante, esse caminho de você ter liberdade em criar, mas que está totalmente ligada a descoberta, como você vai buscar informação, como vai começar a conectar de uma maneira natural as coisas, tipo: "Me ocorreu um insight durante o dia, preciso investigar uma solução pra alguma coisa específica mas eu não tenho nem ideia do que seja, não sei nem se existe um problema ou não, como que eu vou fazer para encontrar uma inovação?", então acho que é muito mais de pequenos insights, e aí você vai fazer uma descoberta de que eu tenho um problema e quero resolver com inovação. (E2)

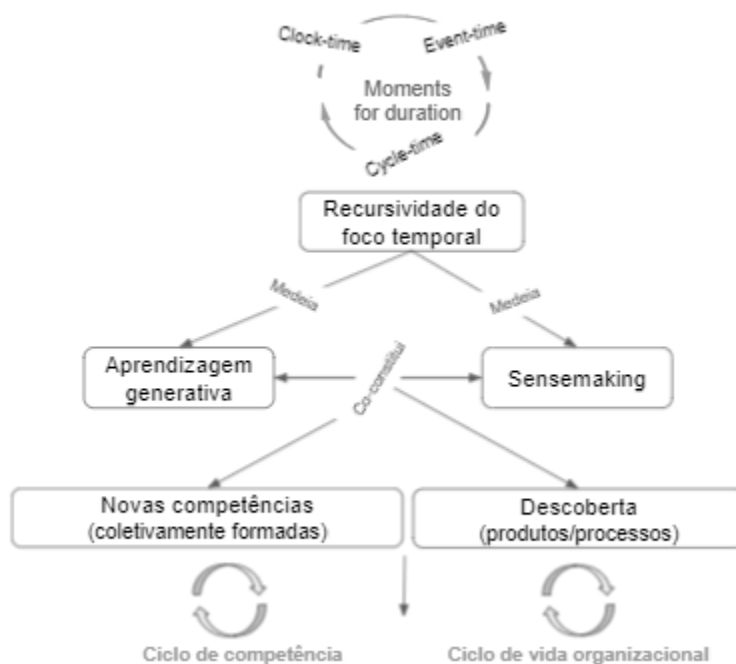


Figura 2 – Recursividade do foco temporal. Elaborado pelo autor.

Proposição 6

Os artefatos temporais influenciam e são mutuamente influenciados pelas concepções de competência no uso do tempo, o que resulta na mediação da temporalidade coletiva dos agentes, afetando positivamente a efetividade das rotinas organizacionais.

A sexta proposição discorre sobre a relação entre os artefatos temporais (*negotiated temporal structures*), o trabalho temporal (*temporal work*) e a competência no uso do tempo. Assim, contribui com as implicações teóricas para as discussões sobre competência e temporalidade nas dinâmicas da rotina. Nesse sentido, o estudo identificou que os artefatos temporais cumprem o papel de combinar a temporalidade coletiva dos agentes. Primeiramente, cabe recobrar que os artefatos – físicos metodológicos ou discursivos – possuem um papel central nas dinâmicas das rotinas (D’ADDERIO, 2014). Tal centralidade vale também para o que se refere ao aspecto temporal (REINECKE e ANSARI, 2017; KAPLAN e ORLIKOWSKI, 2013; LEONARDI, 2011).

Neste estudo, os artefatos temporais representaram uma dimensão explicativa. E a forma pela qual esta dimensão distingue as concepções e sustenta o trânsito entre elas ajuda a entender a influência mútua entre os artefatos e as concepções. Na primeira concepção, estão os artefatos rítmicos, isto é, aqueles usados para medir e marcar a passagem do tempo, como os relógios e agendas, por exemplo (REINECKE e ANSARI, 2017). Assim, o simples uso deste tipo de artefato já implica naturalmente numa vivência de temporalidade linear e objetiva, do *clock-time*. Isto é, uma temporalidade linear leva ao uso dos artefatos rítmicos, assim como o mero uso de artefatos rítmicos já direciona o foco para uma temporalidade linear. Um movimento similar vale para os artefatos de natureza metodológica, que podem ser exemplificados por ferramentais como *Scrum* e *Design Thinking*, apenas para citar duas delas. Suas formas de estruturação dos diferentes aspectos do passado, do futuro e do presente tanto influenciam quanto são influenciados pela temporalidade dos atores das rotinas organizacionais. O mesmo vale para os artefatos cognitivo-reflexivos.

Na terceira categoria descritiva, a estruturação temporal se manifesta, portanto, na combinação destes artefatos, de forma que sejam utilizados para a criação deliberada

de espaços de tempo voltados para estudo, reflexão e criação coletiva. Assim, é a partir da combinação de artefatos de estruturação temporal que a mediação entre as temporalidades dos agentes, individual e coletivamente, se dá. É no uso dos artefatos que ocorre a dinâmica recursiva e cíclica do foco temporal entre os atores das rotinas. Os artefatos metodológicos, por exemplo, são usados para garantir a integração entre pessoas e times, para documentar e disseminar os processos e, ainda para consubstanciar as justificativas acerca das possibilidades exploradas.

5.4.

O mapa conceitual das proposições

Mapa conceitual das proposições teóricas

baseado na questão:

Como os profissionais do ecossistema de inovação e novos negócios percebem a competência no uso do tempo em suas rotinas organizacionais.

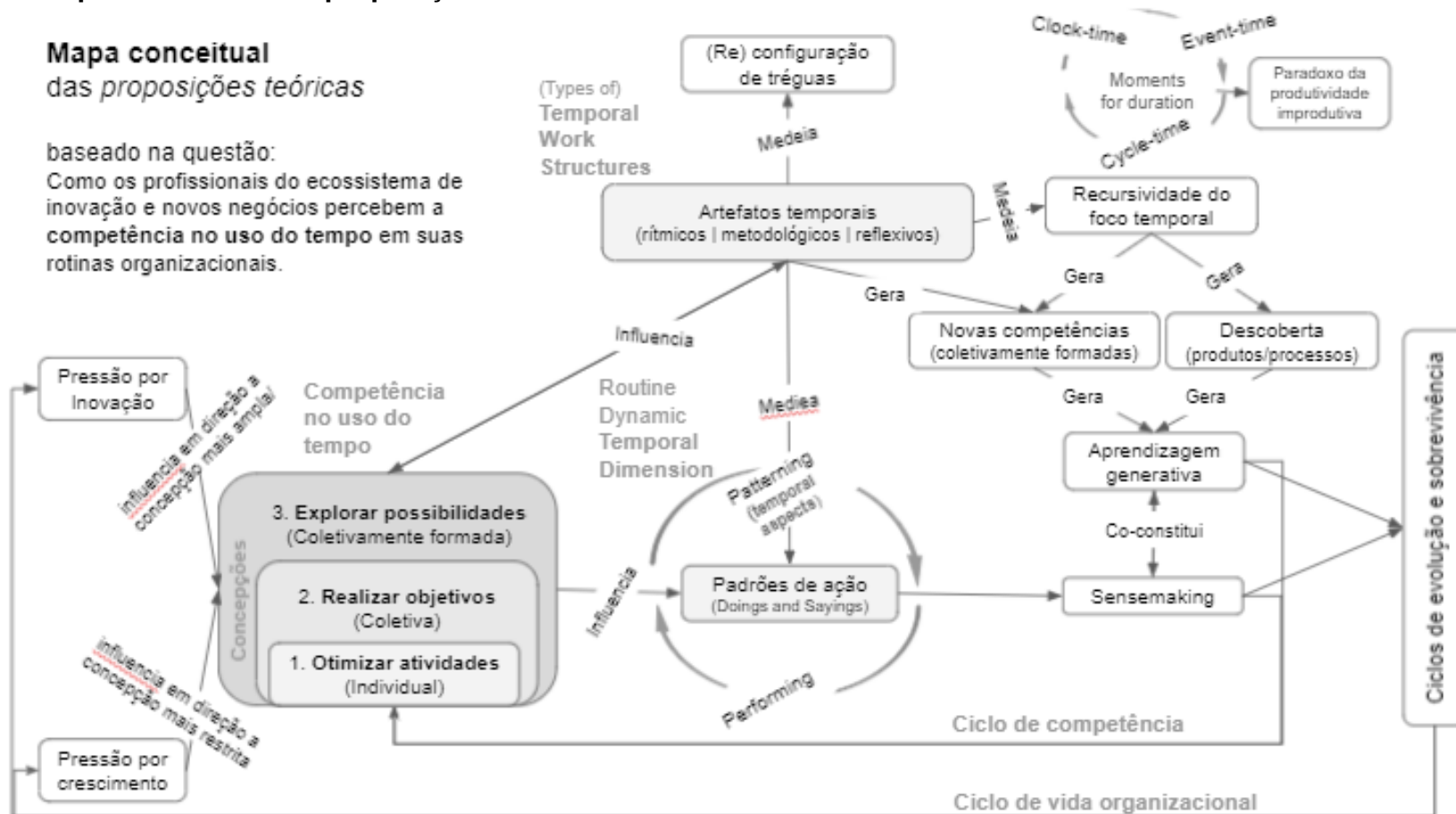


Figura 3 – Mapa conceitual das proposições. Elaborado pelo autor.

5.5.

Questão norteadora nº3 –a abordagem a competência no uso do tempo

Para além do espaço de resultado, que buscou responder à questão central de pesquisa, as duas questões norteadoras descritas anteriormente neste capítulo ajudaram a compreender as implicações das concepções de competência no uso do tempo para a teorização de rotinas organizacionais. A terceira questão norteadora, por sua vez, traz para o primeiro plano a relação entre as dimensões da temporalidade (passado, presente e futuro) e da prática organizacional (destacando a centralidade dos artefatos temporais). Ao fazer isso, resulta em uma abordagem para a competência no uso do tempo que enfatiza o trânsito entre as concepções.

Quais são, portanto, as implicações práticas das concepções de competência no uso do tempo para a estruturação de rotinas organizacionais guiadas para favorecer as intenções de inovação e alto crescimento?

Proposição 7

Os três aspectos da temporalidade (passado, presente e futuro) influenciam de maneiras distintas o trânsito entre as categorias descritivas e a escolha do tipo de artefato de estruturação temporal influencia o trânsito entre concepções.

Os achados construídos a partir do espaço de resultado permitiram identificar mecanismos pelos quais os três aspectos da temporalidade (passado, presente e futuro) e os artefatos de estruturação temporal se manifestam em cada concepção e ainda como eles influenciam e favorecem o trânsito entre as categorias descritivas. Consideradas em conjunto, estas relações resultaram na sistematização do que foi aqui denominado de Abordagem da competência como exploração de possibilidades. Esta abordagem será descrita nos próximos parágrafos e mostra como o passado, o presente, o futuro e os artefatos temporais se manifestam em cada concepção. Esta abordagem está resumida e estruturada no Quadro 4.

Começando pelo passado, e o considerando na primeira concepção de competência no uso do tempo, Otimizar atividades, foi possível identificar que o papel que ele cumpre pode ser definido pela palavra Registro. E este passado como registro se manifesta de duas formas. A primeira, diz respeito ao registro tanto dos resultados

das atividades que foram executadas da forma o mais otimizada possível. Em geral, estão relacionados a medidas de produtividade ou entrega. Já a segunda manifestação do passado como registro está relacionada à noção de Instrução. O passado contém o registro de acionamento da tarefa, a comando que define a atividade. Dele vem a instrução sobre o “que”, “como” e “para quando” as atividades devem ser feitas.

Quando a competência no uso do tempo é concebida como Realizar objetivos, o passado deixa de ser percebido apenas como registro e assume o papel de Memória. O passado como memória também se desdobra em dois tipos distintos de manifestação. A primeira é na ideia de aprendizado, a realização de grandes feitos ou o atingimento dos principais objetivos estratégicos organizacionais requer a evocação de todo o aprendizado passado organizacional que seja possível, tanto individual, quanto coletivamente. E, nesta segunda concepção, recorrer às experiências passadas se torna uma atividade essencial para garantir um uso do tempo competente. A segunda dimensão do passado como memória diz respeito a Orientação. Dela provém o direcionamento, o norte, a referência idealizada do que é que se quer realizar estrategicamente. Esta orientação está presente na memória coletiva e funciona como o principal guia da tomada de decisão referente a como utilizar o tempo com competência.

Por fim, na concepção de competência no uso do tempo como Explorar possibilidades, o passado é percebido de uma forma mais abrangente e complexa, que pode ser definida a partir da noção de Sentido (*sensemaking*). No primeiro dos dois desdobramentos desta noção de sentido está a ideia de Percurso. Mais do que um conjunto de resultados, e mais do que o aprendizado decorrente destes resultados, o passado nesta terceira concepção é um conjunto de pegadas ou de marcas de uma trajetória que são trabalhadas de forma dar sentido à competência no uso do tempo. A segunda manifestação do passado como sentido, está na ideia de Narrativa. Aqui, é possível notar uma ampliação ou uma complexificação das noções de instrução e orientação, levando a uma ideia de narrativa. Este entendimento dá ao ator autonomia e autoria para reescrever narrativamente o passado respaldando as decisões que se referem ao uso competente do tempo. É um passado percebido como maleável e

passível de ser reconstruído e negociado pelos atores em um consciente trabalho de estruturação temporal (*temporal work*).

O presente, por sua vez, na primeira categoria descritiva, em que a competência no uso tempo é concebida como Otimizar atividades, pode ser resumido na noção de Recurso. Assim como pessoas, equipamentos e dinheiro, e mais do que a ideia geral de tempo, é o presente em particular que é vivenciado como sendo mais um importante recurso. E é preciso consumi-lo momento a momento da forma mais otimizada possível. Evitando – como foi tantas vezes mencionado nos relatos – perder tempo, ou desperdiçá-lo. Ou seja, a competência está no aproveitamento do tempo presente como um dos principais recursos produtivos à disposição.

Na segunda concepção, por sua vez, quando a competência no uso tempo é tida como Realizar objetivos, a palavra que pode ser usada para definir o modo pelo qual o presente é vivenciado é Etapa. Como os objetivos estratégicos, ou a realização de grandes feitos são a principal referência nesta concepção, a competência está, então, em conduzir o presente como uma etapa bem manejada para a construção de um todo maior. Tão melhor vai ser percebida a vivência do presente quanto mais condizente com a concretização de uma etapa importante para realização dos objetivos ela estiver se mostrando.

Quando a competência no uso do tempo é concebida como Explorar possibilidades, conforme a terceira categoria descritiva, a palavra central que poder ser usada para resumir a manifestação do presente é Exploração. Seja na vivência dos espaços de livre de descoberta diretamente, seja na vivência de momentos que os habilitem, ou os justifiquem, ou os desdobrem, o presente estará vivenciado competentemente sempre que estiver viabilizando a exploração de possibilidades. E explorar pode significar desde estudos e reflexões até a identificação e o desenvolvimento das possibilidades, ou, ainda, a disseminação dos resultados da exploração. Tudo isso é explorar. A Competência está associada, portanto, à habilidade de, na medida do possível, conduzir (ou buscar conduzir) o tempo como duração – numa conceituação aproximada e inspirada no conceito de Bergson – isto é, viver o presente como leme do fluxo indivisível e imprevisível do tempo, e ao mesmo tempo habilitador da abertura ao novo.

O que nos leva, finalmente, ao futuro. Na primeira categoria descritiva, uma vez que a competência no uso do tempo está em Otimizar atividades, a palavra que resume a vivência do futuro é Entrega. A entrega é o destino da atividade, sua razão de ser. A entrega é, assim, a materialização do futuro que permeia majoritariamente a consciência focal dos atores das rotinas organizacionais. Nesta primeira concepção de competência no uso do tempo, o futuro é visto imperativamente como o lócus da finalização da atividade, o que faz da entrega futura a principal influência no manejo competente do tempo.

Na concepção de competência no uso do tempo como Realizar objetivos, por sua vez, o futuro poder resumido naturalmente como Realização. Esta já é em si uma concepção de competência no uso do tempo muito influenciada por uma ideia de futuro, que está sempre materializada no objetivo perseguido. É um uso competente do tempo ter o futuro – em que os objetivos já estarão realizados – sempre permeando as ações e decisões. Assim, nesta segunda categoria descritiva, o futuro é vivenciado como algo tangível, a materialização de um pacto norteador, que exerce o papel de inspirar e direcionar a competência.

Na concepção mais ampla e complexa, por fim, na medida em que a competência no uso do tempo está relacionada a Explorar possibilidades, a Descoberta é a palavra que melhor resume a vivência do futuro. A manifestação do futuro a permear o presente aqui tem importância central, mas é um futuro que se manifesta de forma aberta. Toda a percepção associada à mecânica de exploração de possibilidades pressupõe a construção de algum futuro que venha a se revelar desejável. No entanto, ele é desconhecido. E mesmo quando o futuro é de algum modo antevisto, ele ainda estará sendo vivenciado como possível, e não como concreto. Apenas uma possibilidade. Mas este desconhecimento que circunda o futuro não é um desconhecimento paralisante. Ao contrário, é um desconhecimento inspirador. Ele permeia a ação no sentido de inspirá-la à descoberta. Explorar possibilidades é, portanto, atuar individual e coletivamente para descobrir. Cabe destacar ainda que a descoberta não é vivenciada como um ponto de destinação final no futuro. A descoberta é uma abertura a um futuro possível, dentre outros. E, mesmo que em algum momento determinado futuro se materialize concretamente, o movimento do cíclico da competência no uso do tempo

irá canalizar a atenção focal para novas explorações de possibilidades, e que sejam capazes de levar a novas descobertas. E assim sucessivamente, infinitamente. A competência nessa concepção, portanto, está na habilidade de incorporar e lidar com o imprevisto e a inexorabilidade do futuro como uma infinita fonte de descoberta de futuros possíveis.

Entender como as diferentes dimensões temporais se manifestam em cada uma das concepções é a primeira condição necessária para se pensar o trânsito entre elas. O mero entendimento de que essas múltiplas vivências coexistem já atua como abertura a possibilidade de novas maneiras de vivenciar o fenômeno da competência no uso tempo. Transitar de uma categoria mais restrita para a categoria seguinte mais abrangente significa ampliar a maneira como o fenômeno e seus atributos são percebidos e vivenciados. Neste movimento, por exemplo, os atores podem deixar de entender o passado apenas como registro, para passar a entendê-lo como memória, ou ampliar ainda mais a concepção, passando a vivê-lo como sentido. Em relação ao presente e ao futuro se dá o mesmo mecanismo. Pode-se evoluir de uma experiência do presente como recurso para passar a percebê-lo como etapa ou exploração. Ou, quanto ao futuro, migrar da noção de entrega para a noção de realização ou, mais abrangente ainda, para a noção de descoberta.

Os artefatos de estruturação temporal são outra dimensão que estrutura e distingue cada uma das concepções. Nesta abordagem da competência como exploração de possibilidades, eles exercem também um papel fundamental como suporte ou materialização do trânsito entre concepções como descrito anteriormente. Na concepção de competência no uso do tempo como Otimizar atividades, imperam os artefatos de natureza rítmica, como relógios, agendas e cronogramas. Seu papel é medir a passagem do tempo proporcionando que ele seja organizado e mensurado de forma linear e objetiva. A predominância deste tipo de artefato denota a concepção mais restrita de competência no uso do tempo. E transitar para concepções mais abrangentes significará adicionar novos artefatos ao rol de recursos de estruturação temporal.

Na segunda categoria descritiva, os artefatos rítmicos seguem presentes. No entanto, a concepção de competência no uso do tempo como Realizar objetivos pressupõe uma ênfase no artefatos aqui chamados de metodológico-discursivo, tais

como as metodologias disseminadas no ecossistema de inovação como as já citadas *Scrum*, *Design Thinking* e *Lean startup*, dentre outras. Estes artefatos representam estruturas discursivas de negociação, diálogo, resolução de conflitos e mediação de perspectivas temporais. Seu papel é garantir uma mobilização coletiva de competência que mantenha o foco e ação sincronizados e concentrados nos objetivos que se pretende realizar.

Na concepção de competência no uso do tempo como Explorar possibilidades, por sua vez, entram em cena os artefatos de estruturação temporal que foram denominados aqui de cognitivo-reflexivos. São as estruturas materiais ou simbólicas usadas para engajar os atores num fluxo livre de exploração reflexiva do presente, estimulando a reconsideração e a reconfiguração de premissas do passado e do futuro. Na prática das rotinas organizacionais, tais artefatos são usados de forma imersa e combinada com os demais artefatos rítmicos e metodológico-discursivos. Para a efetivação do trânsito à concepção mais ampla, alguns artefatos de estruturação cognitivo-reflexivos que podem ser exemplificados aqui são os programas de bloqueios de espaço livre nas agendas, que receberão múltiplas nomenclaturas e justificativas, são as dinâmicas de criatividade divergente e são até por times deslocados da operação para se concentrar na exploração das possibilidades que forem se revelando mais promissoras e demandantes.

5.5.1.

Abordagem da competência como exploração de possibilidades

Categorias Descritivas (Concepções)		Descrição da concepção	Passado	Presente	Futuro	Artefato
Fases temporais do trânsito entre categorias	1. Otimizar atividades	Organização e execução de múltiplas atividades dentro dos prazos previstos.	Registro: resultado e instrução. Competência associada a olhar para o passado como um indicativo do trabalho realizado (sucesso como acúmulo de entregas) e orientação que determina a ação.	Recurso. Competência no aproveitamento do tempo-presente como um dos principais recursos produtivos	Entrega. O futuro é visto com o imperativo de ser o lócus da finalização, da entrega como influência central no manejo competente do presente.	Rítmico: relógios, agendas, cronogramas. Têm o papel de medir a passagem do tempo proporcionando sua organização de forma linear e objetiva.
	2. Realizar Objetivos	Estruturação dos processos numa hierarquia de prioridades baseada em grandes objetivos	Memória: aprendizado e orientação. Nessa concepção a ênfase no passado está em usá-lo competentemente como aprendizado e referência	Etapas. Competência associada à condução do presente como etapa bem manejada para a realização de um feito maior	Realização. O futuro como algo construído e pactuado ocupa um claro papel de inspirar e direcionar a competência	Metodológico-discursivo: Scrum, DT, Lean startup. Estruturas discursivas de negociação, diálogo, resolução de conflitos e mediação de perspectivas temporais
	3. Explorar possibilidades	Capacidade de construção de espaços livres de descoberta (individuais e coletivos)	Sentido: percurso e narrativa. Nessa concepção o passado é lido como percurso necessário da narrativa, que resulta no presente e habilita o futuro	Exploração: Competência associada a habilidade, na medida do possível, de conduzir o tempo como duração, como leme de fluxo indivisível e imprevisível, mas ao mesmo tempo habilitador	Descoberta. A competência nessa concepção está na habilidade de incorporar e lidar com o imprevisto e a inexorabilidade do futuro como uma infinita fonte de descoberta dos futuros possíveis.	Cognitivo-reflexivo: Estruturas materiais ou simbólicas usadas para engajar atores num fluxo livre de exploração reflexiva do presente, estimulando a reconsideração e a reconfiguração de premissas do passado e do futuro.

Quadro 4 – Abordagem da competência como exploração de possibilidades. Elaborado pelo autor.

5.6.

A fenomenografia – o espaço de resultado para além de uma epistemologia fotográfica

Proposição 8

A fenomenografia constitui uma alternativa teórico-metodológica propícia aos estudos organizacionais conduzidos a partir de uma orientação processual. Uma fenomenografia processual deve descrever a variação na vivência dos fenômenos usando para a categorização uma epistemologia – no vocabulário e na análise – que reflita o caráter ontológico da mudança contínua.

Nos estudos de orientação processual, como descrito no capítulo de referencial teórico, é recorrente a sinalização para os desafios metodológicos inerentes à perspectiva onto-epistemológica em que se enquadram. Para Langley et al. (2013), uma boa parte da pesquisa processual adota metodologias qualitativas ou etnográficas para capturar as nuances dos processos dentro e ao redor das organizações. No entanto, ainda se encontram significativos desafios operacionais como a necessidade de enxergar o caráter mutável das entidades, trabalhar em termos de verbos em vez de substantivos e problematizar os limites que separam a organização do contexto. Feldman (2016) complementa, identificando que a chamada virada processual envolve complicações metodológicas e teóricas devido à dominância das entidades em nossas linguagens, metodologias e pressupostos teóricos, o que dificulta trabalhar os conceitos enfatizando neles a continuidade e seu caráter de eterno devir.

Nesse sentido, a dificuldade (ou impossibilidade) de uma fidedigna representação simbólica e linguística do tempo processual foi considerada como uma limitação de pesquisa. Limitação esta que é inerente a esse e a qualquer outro estudo que adote a mesma abordagem onto-epistemológica. Se, como na descrição de Bergson (2006), sempre que percebemos algo já estamos nos referindo a algo que está no passado, tanto abordagens de pesquisa longitudinais quanto etnográficas incorrem na mesma

limitação. Pois, como reforça Bergson (2006), o aspecto temporal não é capturável em sua dimensão de duração concreta, apenas como racionalização abstrata.

Para Reinecke e Ansari (2017), a dimensão temporal afeta a maneira como conceitualizamos um fenômeno, tratando-o como entidade controlável ou fluxo livre. Abstrair um conceito a partir do fluxo da experiência envolve, por este entendimento, um fatiamento da experiência geral que pode mascarar aspectos importantes. Para solucionar este desafio, os autores sugerem que a lente processual precisa fazer um contraponto ao que chamam de ontologia fotográfica, que é descrita como sendo útil para fenômenos abordados como entidades, mas que não seria apropriada para a lente processual. A mudança não deve ser vista como um conceito abstrato, mas como algo que só pode ser capturado no fluxo da experiência. Neste aspecto, reside um primeiro ponto de convergência entre a orientação processual e a fenomenografia, uma vez que ela é uma abordagem teórico-metodológica voltada a compreender e descrever a experiência. E o faz pelo modo como a experiência é percebida pelos atores que vivenciam seu fluxo. Apesar de o espaço de resultado ser estruturado usando uma terminologia de categorias e dimensões – o que em alguns casos pode denotar uma epistemologia baseada em entidades – ao se associar à perspectiva da prática ancorada na orientação processual, a fenomenografia possibilita a operacionalização dos estudos também segundo o que pode ser chamado de uma ontologia cinematográfica, ou uma ontologia da imagem em movimento (REINECKE e ANSARI, 2017) . O tratamento dos conceitos no gerúndio (em inglês) ou com verbos no infinitivo (em português) são mecanismos que dão suporte a este entendimento, contribuindo para que se possa trabalhar o fenômeno dando ênfase ao desdobramento dinâmico das coisas em seu devir, no lugar da tradicional leitura estanque das entidades e atributos.

Para Reinecke e Ansari (2017), ainda, assumidas as premissas ontológicas e epistemológicas do tempo processual, ele só pode ser pesquisado como um fenômeno empírico. Mas tomar o tempo como objeto de estudo, possibilita entender como diferentes maneiras de conceituar o tempo estão imbricadas no cotidiano e moldam práticas, organizações e ambientes. Assim, torna possível estudar como as pessoas estruturam a dimensão temporal e, desse modo, contribui para a inscrição de certas concepções temporais nas atividades organizacionais. Para os autores, tais concepções

temporais não constituem meras introspecções subjetivas, mas representam fenômenos inerentemente sociais, pois a construção da temporalidade é um fenômeno intersubjetivo.

A fenomenografia, por sua vez, se baseia na percepção, e pressupõe como desdobramento do espaço de resultado a possibilidade ou eminência do trânsito entre as categorias (BOWDEN, 2000, MARTON e BOOTH, 1997). Este trânsito não deixa de ser um movimento de mudança da percepção. Além disso, a fenomenografia também não pressupõe necessariamente uma percepção estanque em cada indivíduo. Um mesmo indivíduo pode, tanto no decorrer de sua descrição dentro da entrevista fenomenográfica quanto ao performar as rotinas, variar dinamicamente entre as concepções. Esta lógica também foi capturada no presente estudo a partir da dinâmica recursiva em que se combinam os diferentes focos temporais, na terceira categoria descritiva.

Em resumo, a orientação processual diz respeito à visão de mundo a partir da qual o estudo foi realizado. Reflete as dimensões ontológica e epistemológica da pesquisa. Quando se está analisando fenômenos e sistematizando o conhecimento a partir de uma orientação processual, é preciso usar no vocabulário epistemológico nomenclaturas que capturem e reflitam esta natureza processual destes fenômenos. A chamada lente processual parte do olhar do pesquisador, mas precisa se manifestar também na forma como os fenômenos são descritos. Entender o mundo e as coisas do mundo como um fluxo contínuo de mudança, um constante devir, é um posicionamento ontológico. Significa que, para o pesquisador, tudo o que ele observa é instável e está em processo de transformação. O fluxo de mudança constante, portanto, está nas coisas e também está no olhar sobre elas (a chamada lente processual). Assim, a sistematização epistemológica feita à luz de uma lente processual não deve batizar os fenômenos a partir de uma terminologia calcada em categorias de entidades que sejam estanques. Uma vez que se assuma a premissa de que não existem entidades estanques no mundo, é preciso batizar as categorias de análise com uma terminologia que reflita a perspectiva onto-epistemológica do pesquisador.

Desta forma, o presente estudo está argumentando a favor de uma “fenomenografia processual”. Em outras palavras, a oitava proposição sugere que a

fenomenografia pode ser abordada a partir de uma lente processual. Para fazer isso, é preciso que as categorias descritivas, as concepções, sejam batizadas de uma forma não-estranha, de uma forma que seja capaz de endereçar a processualidade do fenômeno que ela está sistematizando. Este estudo, portanto, propõe e exemplifica a possibilidade de uma fenomenografia processual. E define a fenomenografia processual como sendo aquela que categoriza a variação da experiência do fenômeno a partir de termos que refletem a processualidade inerente à perspectiva onto-epistemológica do pesquisador e da pesquisa.

Especificamente neste estudo, as categorias foram batizadas a partir de verbos no infinitivo que denotam também um fluxo de mudança constante, mesmo dentro de cada categoria. Otimizar é um tipo de ação que pressupõe uma evolução contínua de diferentes ganhos de eficiência em múltiplas dimensões das atividades que se sucedem. O mesmo vale para a ação de realizar. Porque não é uma única realização em si; mas o ato de se estar realizando o tempo todo, avançando no realizar das coisas, e realizando novas coisas seguintes a cada instante. Explorar e descobrir vão no mesmo caminho, um dos principais pressupostos desta concepção é a incerteza de um mundo que muda incessantemente. Não há um ponto final de destino. O que há é uma natureza cíclica em que o movimento da descoberta e da exploração ocorrem incessantemente transformando a todo momento a organização, as suas estruturas, os seus produtos e os seus processos. Uma dinâmica equivalente vale para as escolhas dos substantivos que acompanham os verbos na descrição das categorias deste estudo. O uso do plural denota indeterminação, variação e mudança. São múltiplas e em constante atualização as atividades, são sucessivos e ajustáveis os objetivos, são infinitas e desconhecidas as possibilidades. E todos são constantemente renovados no fluxo livre da mudança ontológica.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as principais contribuições da tese e abordados possíveis desdobramentos futuros. Para isso, começa com uma retomada do objetivo de pesquisa, comentando a motivação e os principais conceitos que o fundamentam. Em seguida, será indicado brevemente o percurso metodológico trilhado pelo estudo. Por fim, ao longo de todo o capítulo, serão pontuadas as contribuições da pesquisa propriamente ditas. O presente estudo buscou compreender a competência no uso do tempo em rotinas organizacionais voltadas para inovação e crescimento acelerado dentro do ecossistema de inovação e novos negócios. Este objetivo parte de um recorte contextual específico a partir do qual levanta uma questão de significativa relevância para as organizações contemporâneas. Em um contexto tão pressionado por expectativas como velocidade, novidade, antecipação, transformação e aceleração, como os profissionais que estão inseridos neste contexto concebem a competência no uso do tempo?

Partindo desta problematização inicial, o estudo foi estruturado com base em três pilares teóricos: temporalidade, rotinas organizacionais e competência. São conceitos abrangentes, que guardam múltiplas perspectivas e podem ser trabalhados por um amplo e variado leque de abordagens. Por este motivo, o passo seguinte à problematização, realizado antes mesmo da ida ao campo, consistiu em circunscrever o posicionamento do presente estudo frente às bases teóricas dos principais temas envolvidos para, em seguida, postular como a pesquisa se posicionou diante de cada um deles. Desta combinação entre o problema de pesquisa e as bases teóricas, definiu-se a abordagem teórico-metodológica da fenomenografia para a investigação no campo e para a teorização decorrente dos achados.

A fenomenografia, assim como o presente trabalho, tem como objetivo descrever a variação na forma como as pessoas experienciam (vivenciam) e percebem o fenômeno. Aqui, o fenômeno abordado é a competência no uso do tempo. O termo concepção (o modo como alguém concebe algo), típico da fenomenografia, é bastante apropriado ao paradigma interpretativista da competência pois se refere à maneira como cada um vivencia ou dá sentido ao mundo (JARDIM e ROCHA-PINTO, 2017).

Desse modo, descreve uma relação indissolúvel entre o que o ator organizacional concebe (como significado da realidade profissional) e a maneira como ele o concebe (partindo das práticas em que suas concepções surgem). A opção pela abordagem teórico-metodológica da fenomenografia traz consigo também o pressuposto de que todo fenômeno pode ser percebido de diferentes maneiras, em um número limitado de concepções, e que podem ser classificadas qualitativamente (MARTON, 1986). É nesse sentido que a fenomenografia se mostra uma abordagem propícia quando o que está em jogo é a busca por identificar os significados de um determinado fenômeno a partir do ponto de vista daqueles que o experienciam (AKERLIND, 2005). Com base no número de entrevistados recomendado tanto para a fenomenografia quanto em outros métodos qualitativos (SANDBERG, 2000; CRESWELL, 1998), foram entrevistadas 20 pessoas que atuam em ecossistema de empresas de inovação e alto crescimento (*HGF's*). A variedade de sujeitos, necessária ao método, foi garantida a partir da seleção de pessoas de diferentes perfis demográficos e em níveis hierárquicos distintos, considerando organizações de natureza diversa, como empresas, incubadoras e fundos de investimento.

Ao final das etapas de coleta, tratamento e análise dos dados obtidos nas entrevistas de campo, identificou-se a existência de três concepções diferentes sobre competência no uso do tempo. Cada concepção é representada por uma categoria descritiva. E subjacente a elas, estão as maneiras pelas quais os agentes descreveram a natureza, os mecanismos e o propósito de suas rotinas de inovação e crescimento acelerado. As três categorias descritivas encontradas foram: 1) Otimizar atividades; 2) Realizar objetivos; e 3) Explorar possibilidades. A base de todas as contribuições teóricas e práticas do estudo são as concepções. Cabe destacar que todas elas foram batizadas usando um verbo no infinito e um substantivo no plural. O papel do verbo foi caracterizar a ação contínua contida na concepção de competência, segundo uma perspectiva processual. E o substantivo descreve o objeto para o qual esta ação se direciona, também em um fluxo contínuo. O uso do plural no substantivo foi definido como forma de caracterizar a condição múltipla e indeterminada do substantivo que, em cada concepção, está sendo constantemente modificado por sua respectiva ação.

No passo seguinte do processo de análise dos dados, foram identificadas as seis dimensões explicativas da competência no uso do tempo que definem, estruturam e distinguem as concepções e as relações entre elas. A primeira delas é o Horizonte da atenção, que indica se o foco de atenção da competência se direciona com mais frequência ao curto, ao médio ou ao longo prazo. A segunda, são os Artefatos de estruturação temporal, isto é, os instrumentos físicos ou metodológicos que influenciam e são influenciados pela concepção de competência no uso do tempo, guiando as práticas descritas. Outra dimensão é o Norteador da competência, que se refere a qual é a função atribuída à competência, diz respeito a que propósito se espera atingir com o uso competente do tempo. A quarta dimensão foi batizada de Objetivos organizacionais em foco e reflete qual dentre os frequentes objetivos de uma organização é aquele que está em foco quando se descreve o uso competente do tempo. A dimensão denominada de Nível da competência indica se a ênfase está no nível coletivo, individual ou no nível recursivo das competências coletivamente formadas. E, por fim, a sexta dimensão explicativa é a Natureza temporal, que procura refletir o caráter da temporalidade que é mais enfatizado em cada concepção.

A primeira concepção foi chamada de Otimizar atividades. Nela, competência no uso do tempo está diretamente associada à organização e execução de múltiplas atividades dentro dos prazos e seguindo as coordenadas previstas. É competente no uso do tempo aquele que consegue realizar muita coisa no menor tempo possível. Nessa concepção, o horizonte de atenção enfoca o que é esperado no curto ou no médio prazo. A competência estará sempre associada ao manejo produtivo de artefatos como relógios, agendas e cronogramas (*clock-time*). O que norteia a inovação é a capacidade de cumprir os marcos que foram estabelecidos, sejam eles de processos de negócios ou da carreira pessoal. Ser competente aqui é também ter a capacidade individual de cumprir metas e assim promover crescimento.

Na segunda concepção, chamada de Realizar objetivos, a ênfase está na estruturação dos processos de trabalho em uma hierarquia de prioridades que se baseia nos grandes objetivos da organização. O foco agora está em um horizonte de médio a longo prazo em que são evocados artefatos de natureza mais metodológica, como dinâmicas de planejamento e revisões estratégicas. Inovar aqui significa ser bem-

sucedido na articulação de times para a construção de feitos significativos ou grandes realizações, como a criação de novos produtos, negócios ou tecnologias. Crescer está associado a desenvolver competências coletivas que levem a novas soluções organizacionais e que resultem em ganhos de escala. A unidade de medida do tempo é, portanto, majoritariamente orientada ao evento, diferenciando-se de uma perspectiva exclusivamente linear e rítmica. O foco é medir menos o tempo do relógio, e mais o tempo das realizações (*event-time*).

A terceira categoria descritiva foi denominada de Explorar possibilidades. Reflete a concepção mais ampla de competência no uso do tempo, em que ele é vivenciado como sendo a habilidade de construção de espaços livres de descoberta, tanto individuais quanto coletivos. Palavras-chave que marcam essa concepção são estudo, liberdade, reflexão e descoberta. O que norteia a noção de competência é a capacidade de trazer para o campo de exploração perguntas e problemas, ou mesmo oportunidades potenciais, que não estavam mapeados previamente. O uso do tempo é considerado competente quando propicia a identificação e o desenvolvimento de novos rumos que impulsionem o ciclo de vida do negócio. Por trás desta concepção está uma ideia típica das práticas de inovação e criatividade, em que se entende que só é possível chegar a algo verdadeiramente novo e impactante se as perguntas feitas forem também novas ou imprevistas. Por isso, está associada aos artefatos metodológicos de criação deliberada de espaços de tempo voltados a estudo, pensamento livre e dinâmicas coletivas de criação. O horizonte de atenção engloba o curto, o médio e o longo prazo, cobrindo desde a reserva diária de horários livres até o agendamento recorrente reuniões de ideação coletiva. É uma temporalidade que busca incorporar o que foi chamado aqui de momentos de duração, em que se busca minimizar as pressões de passado e futuro para permitir a atenção maior no presente. O nível de competência percebido é, portanto, recursivo entre o individual e coletivo, em que um retroalimenta o outro em um ciclo ampliativo, são as competências coletivamente formadas.

Como desdobramento do espaço de resultado, em que se buscou responder à pergunta central da pesquisa descrevendo o espectro de variação dentro do qual a competência no uso do tempo é vivenciada pelos agentes do ecossistema de inovação e alto crescimento, este trabalho também analisou de que maneira os achados ajudam

a responder a outras questões que serviram de base para o processo de teorização. São as questões norteadoras. Elas pautaram, portanto, o desenvolvimento das contribuições teóricas e práticas, e estruturaram as proposições da tese. As três questões norteadoras explicadas a seguir serviram de fio condutor da teorização para além do espaço fenomenográfico, o que está de acordo com o que é proposto e esperado pelo método. Nas considerações dos parágrafos seguintes, são retomadas cada uma destas três questões com suas respectivas contribuições teórico-metodológicas correspondentes.

A primeira questão norteadora dizia respeito à validação da premissa de que os imperativos de inovação e crescimento afetavam a percepção dos atores sobre competência no uso do tempo, procurando identificar ainda o que caracterizaria essa influência e como ela ocorreria no âmbito das dinâmicas da rotina. As respostas a esta primeira questão norteadora levaram a quatro proposições que estão no cerne das contribuições propiciadas por esta tese. A primeira é a própria validação de uma premissa importante do estudo. Ela estabelece que a ênfase no imperativo de crescimento conduz à concepção mais restrita da competência no uso tempo, ao passo que a ênfase no imperativo de inovação conduz à sua concepção mais ampla. A segunda proposição decorrente desta mesma questão norteadora, por sua vez, sugere que as concepções sobre competência no uso do tempo afetam os padrões de ação das rotinas organizacionais, fazendo com que diferentes percepções sobre competência no uso do tempo em uma mesma rotina levem a situações de conflito. Nessas circunstâncias, o esforço de alinhamento de concepções de competência no uso do tempo resulta em uma forma de construção de tréguas. A terceira proposição indica que a lógica recursiva entre os níveis individual e coletivo da competência no uso do tempo favorece a inovação e o crescimento. Este resultado ocorre por meio de uma lógica que foi chamada aqui de “paradoxo da improdutividade produtiva”. Completando as contribuições decorrentes da primeira questão norteadora, chegamos à proposição de número quatro. Ela postula e explica como a ênfase na abertura a novas problematizações e à avaliação de objetivos inexplorados, presentes na terceira concepção, potencializa a aprendizagem nas rotinas organizacionais.

A segunda questão norteadora buscou compreender como se articulam as percepções sobre passado, presente e futuro nas concepções sobre o uso do tempo em

rotinas de inovação e crescimento acelerado. Descreve, assim, como se dá a relação entre o trabalho temporal (*temporal work*) e a competência. Esta segunda questão norteadora proporcionou o desenvolvimento de duas novas proposições. A primeira delas, que é também a quinta proposição geral da tese, sugere que as rotinas organizacionais guiadas pela lógica de Explorar possibilidades proporcionam uma recursividade no foco temporal – em que se combinam três naturezas de temporalidade, *clock-time*, *event-time* e *cycle-time* – o que favorece a descoberta e a geração de novas competências. A sexta proposição teórica consiste na tese de que os artefatos temporais influenciam e são mutuamente influenciados pelas concepções de competência no uso do tempo, o que resulta na mediação da temporalidade coletiva dos agentes e afeta positivamente a efetividade das rotinas organizacionais.

A terceira questão norteadora das proposições abordou quais são as implicações práticas das concepções de competência no uso do tempo para a estruturação de rotinas organizacionais que favoreçam as intenções de inovação e alto crescimento. Destas questões, emergiu a sétima proposição geral da tese, que sugere que os três aspectos da temporalidade (passado, presente e futuro) influenciam de maneiras distintas o trânsito entre as categorias descritivas. Postula também que a escolha do tipo de artefato de estruturação temporal influencia o trânsito entre concepções. Esta discussão traz para o primeiro plano a relação entre passado, presente e futuro (como aspectos da temporalidade) e os artefatos de estruturação temporal (no âmbito das dinâmicas da rotina). O processo de análise e estruturação destas relações levou à construção de uma abordagem para a competência no uso do tempo que enfatiza o trânsito entre as concepções. Em relação ao passado, a abordagem propõe que, para se desenvolver a percepção de competência no uso do tempo como Explorar possibilidades, a consciência focal do passado deve se avançar de uma percepção do passado como registro (ênfase na primeira concepção) e aprendizado (na segunda) à ênfase em vivenciar o passado como sentido (*sensemaking*) do percurso narrativo. Em relação à consciência focal no futuro, as três etapas correspondentes a cada concepção são: vivê-lo como entrega; como realização; e por fim, como descoberta. Diminuir o protagonismo do futuro, assim como reduzir seu caráter de concretude favorecem o trânsito para a concepção mais ampla de competência no uso do tempo. Incorporar a

imprevisibilidade e as possibilidades inesperadas nas expectativas de futuro contribui, portanto, com a efetividade das rotinas organizacionais.

O papel do presente, nesta abordagem, está relacionado à criação de espaços de tempo para que o presente seja vivido de forma aproximada ao conceito de duração (como na conceitualização de Bergson). Este movimento favorece o trânsito para a terceira categoria e, conseqüentemente, a efetividade das rotinas organizacionais. Em relação ao presente, o trânsito entre as categorias se dá da seguinte maneira. Na primeira concepção, o presente é vivido como recurso; na segunda, como etapa; e na terceira como descoberta. A quarta dimensão da abordagem são os artefatos de estruturação temporal. Na primeira concepção a ênfase está nos artefatos rítmicos, como relógios, agendas e cronogramas, que cumprem o papel de medir a passagem do tempo, proporcionando que seja organizado de forma linear e objetiva. Na segunda concepção, são acrescentados os artefatos metodológico-discursivos, a exemplo das metodologias como *Scrum*, *Design Thinking* ou *Lean startup*, que atuam como estruturas discursivas de negociação, diálogo, resolução de conflitos e mediação de perspectivas temporais. E, por fim, na terceira concepção, entram em jogo os artefatos cognitivo-reflexivos, que são estruturas materiais ou simbólicas usadas para engajar atores num fluxo livre de exploração reflexiva do presente, estimulando a reconsideração e a reconfiguração de premissas do passado e do futuro.

Em conjunto, o espaço de resultado e a abordagem proposta possibilitaram jogar luz sobre os mecanismos a partir dos quais as diferentes vivências temporais dos agentes de uma rotina se articulam, afetando os padrões de ação. Um dos aspectos que cabe destacar, por exemplo, é a sugestão de que as divergências entre diferentes concepções de atores de uma mesma rotina tendem a levar a situações de conflito no que concerne a como a rotina deve ser executada. E o esforço de alinhamento e negociação possibilitado pelos artefatos usados para o trabalho temporal (KAPLAN e ORLIKOWSKI, 2013) atua como uma forma de construção de trégua, com discutido por Salvato e Rerup (2018) e Broman e Rocha-Pinto (2020). Outro ponto a desatacar está na noção recursiva das competências coletiva e individual, que resulta em competências no uso do tempo coletivamente formadas. E tais competências contemplam o que foi batizado neste estudo de paradoxo da improdutividade produtiva.

Seu postulado é o de que, para se ter um efeito produtivo de médio ou longo prazo, é preciso programar com frequência cotidiana espaços de tempo improdutivos. São as janelas de horário reservadas para uma experiência temporal livre de atividades ou objetivos, de forma a criar um momento propício à exploração de formulações imprevistas e inesperadas.

A oitava proposição, por fim, consistiu numa contribuição de natureza teórico-metodológica. Como visto desde a contextualização da relevância do estudo, a teorização sobre práticas e rotinas à luz de uma orientação processual apresenta significativos desafios devido à prevalência da materialidade em seus domínios. Este aspecto tem inspirado um frequente chamado a novas sensibilidades epistemológicas e ontológicas para enfrentar a complexidade do desafio (D'ADDERIO et al., 2019; FELDMAN e ORLIKOWSKI, 2011; PENTLAND et al., 2011; NICOLINI, 2016). Procurando atender a este chamado, o presente estudo buscou desafiar os entendimentos de que as abordagens temporais requerem estudar o fenômeno ao longo do tempo, ou comparando-o em dois momentos (LANGLEY e TSOUKAS, 2016; GOH e PENTLAND, 2019; GOH e RERUP, 2018). Pois, como afirma o filósofo Bergson (2006), “só percebemos o passado”. Em linha com esta ideia, o presente trabalho serviu também como um testemunho de que a fenomenografia tem elementos que a tornam uma abordagem propícia a estudos de orientação processual.

Como contribuições práticas do estudo, podemos destacar ainda o papel do trânsito entre as concepções. Rotinas que sejam capazes de levar à concepção mais ampla de competência no uso do tempo favorecem os objetivos de curto e longo prazo, de aceleração do crescimento e inovação. Nesse sentido, tanto dinâmicas de aprendizagem sobre competência no uso do tempo, quanto a utilização de artefatos de estruturação temporal vinculados à terceira concepção, podem, não apenas servir como elementos criadores de trégua, mas também configurar práticas que, distribuídas, estimulam a perenidade do ciclo de vida organizacional em um movimento circular de renovações e recomeços. Assim, com base na teoria da fenomenografia, e realizada com atores do ambiente do ecossistema de inovação e alto crescimento, foi possível discutir as teorias atuais sobre o tempo nas organizações, trazendo novas explicações sobre a dinâmica entre presente, passado e futuro na estruturação temporal,

particularmente no que concerne à competência no uso do tempo. Ao mesmo tempo, ao pesquisar as percepções temporais foi possível contribuir com a compreensão do impacto de fenômenos atuais, como a transformação digital, a inovação, e até mesmo a pandemia da COVID-19, nas dinâmicas das rotinas organizacionais.

A partir do percurso trilhado pelo estudo e dos resultados encontrados, cabe listar ainda alguns possíveis desdobramentos para futuros estudos ao redor dos temas que foram abordados aqui. No que concerne ao próprio recorte contextual, em que pessoas e organizações se veem pressionadas por novas percepções temporais decorrentes das pressões por inovação a alto crescimento, derivam algumas questões ainda não respondidas e que poderiam ser endereçadas em estudos futuros. São questões que, de forma geral, podem complementar o panorama sobre o que está mudando na expectativa em relação aos profissionais que estão sendo empregados nesse novo contexto. Num cenário marcado pela pressão por crescimento acelerado (“*triple, triple, double, double*”) e maximização do retorno financeiro no menor tempo possível (LEE, 2014; DELMAR et al, 2003), cabem novas investigações sobre a relação entre as dimensões da temporalidade e essas aparentes novas unidades de medida do tempo organizacional. Da pressão por desenvolver e disseminar a inovação antes dos demais (HOLZ, 2009; HEIMONEN, 2012), emergem questionamentos sobre o que é percebido na prática como uma antecipação. Além disso, do constante redesenho de rotinas visando ao atingimento de resultados inovadores (DEKEN et al. 2016; BECKER, 2014), surgem questões sobre que mecanismos são usados à luz de uma perspectiva processual para gerar um equilíbrio satisfatório entre velocidade e resultado.

As proposições a que chegou o presente estudo, e que se encontram articuladas e relacionadas no mapa conceitual, também inspiram novas agendas para eventuais estudos futuros. Partindo das concepções identificadas e de sua relação de mútua influência com as pressões por inovação e crescimento, conforme proposto na Proposição 1, decorre a questão sobre que outros elementos contextuais também influenciariam as concepções de competência no uso do tempo. Em seguida, jogando uma lente sobre a Proposição 2, e fazendo uma ponte com a abordagem discutida na Proposição 7, na medida em que foi identificada a influência das concepções nos

padrões de ação, emerge a questão sobre quais são os mecanismos pelos quais as diferentes dimensões da temporalidade (passado, presente e futuro) influenciam o *patterning* e o *performing* das rotinas. Ainda em relação a Proposição 2, emergiu uma relação entre tréguas e *temporal work*, que potencialmente poderia ser investigada mais a fundo em estudos futuros.

O mecanismo identificado neste trabalho e que foi batizado de paradoxo da improdutividade produtividade produtiva, como descrito na Proposição 3, é outro achado que pede por investigações mais detalhadas sobre seus mecanismos e impactos na dinâmica organizacional. De maneira semelhante, a relação entre a terceira concepção e a aprendizagem em rotinas organizacionais é outro objeto de que requer maior aprofundamento e apresenta um significativo potencial de contribuição tanto teórica quanto prática.

Por fim, a relação dos artefatos com o trabalho de estruturação temporal talvez seja o principal novo campo de estudos que se abre a partir dos achados. Primeiro, no que concerne ao contexto geral, particularmente à necessidade das organizações de incorporação imediata de novas tecnologias e práticas (YOO et al., 2012), emergem a questões sobre as influências, as relações e os mecanismos que atuam na interação entre novos artefatos tecnológicos e percepções temporais. Além disso, o presente estudo identificou um papel central dos artefatos temporais, tanto para as concepções de competência quanto para as dinâmicas da rotina. No presente estudo, foram identificados e descritos preliminarmente artefatos rítmicos, metodológicos e cognitivos, abrindo um campo fértil para o aprofundamento da literatura sobre a sociomaterialidade nas rotinas organizacionais.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGGERHOLM, Helle Kryger; ASMUß, Birte. A practice perspective on strategic communication: The discursive legitimization of managerial decisions. **Journal of Communication Management**, v. 20, n. 3, p. 195-214, 2016.
- ÅKERLIND, Gerlese S. Variation and commonality in phenomenographic research methods. **Higher Education Research & Development**, v. 31, n. 1, p. 115-127, 2012.
- ANCONA, Deborah G. et al. Time: A new research lens. **Academy of management Review**, v. 26, n. 4, p. 645-663, 2001.
- ASHCRAFT, K. L.; KUHN, T.R.; COOREN, F. Constitutional Amendments: Materializing Organizational Communication. **The Academy of Management Annals**, 3:1, 1-64, 2009.
- ARGOTE, Linda; GREVE, Henrich R. A behavioral theory of the firm—40 years and counting: Introduction and impact. **Organization Science**, v. 18, n. 3, p. 337-349, 2007.
- AZAD, Bijan; KING, Nelson. Enacting computer workaround practices within a medication dispensing system. **European Journal of Information Systems**, v. 17, n. 3, p. 264-278, 2008.
- BAILEY, Diane E. et al. Is the Future of Work Already Here? The Changing Nature of Professionals' Work and Professionalism. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2019. p. 13597.
- BALLARD, Dawna I.; SEIBOLD, David R. Communicating and organizing in time: A meso-level model of organizational temporality. **Management Communication Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 380-415, 2003.
- BANSAL, Ambika; WEECH, Séamas; BARNETT-COWAN, Michael. Movement-contingent time flow in virtual reality causes temporal recalibration. **Scientific reports**, v. 9, n. 1, p. 1-13, 2019.

BARAD, Karen. Posthumanist performativity: Toward an understanding of how matter comes to matter. **Signs: Journal of women in culture and society**, v. 28, n. 3, p. 801-831, 2003.

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

BECKER, M.; SALVATORE, Pasquale; ZIRPOLI, Francesco. Applying organizational routines in analyzing organizations: methodological issues and analytical contributions. In: **Second Routines Workshop. Sophia–Antipolis, Jan.** 2005.

BERGSON, Henri. O pensamento e o movente [PM](Trad. de Bento Prado Neto). 2006.

BERGSON, Henri. Matéria e memória. Tradução de Paulo Neves. 1999.

BERTELS, Stephanie; HOWARD-GRENVILLE, Jennifer; PEK, Simon. Cultural molding, shielding, and shoring at oilco: The role of culture in the integration of routines. **Organization Science**, v. 27, n. 3, p. 573-593, 2016.

BOUDREAU, Marie-Claude; ROBEY, Daniel. Enacting integrated information technology: A human agency perspective. **Organization science**, v. 16, n. 1, p. 3-18, 2005.

BOWDEN, John A. et al. Phenomenography. **Phenomenography**, p. v, 2000.

BOWDEN, John A. et al. Doing developmental phenomenography. **Doing Developmental Phenomenography**, p. vi, 2005.

BROMAN, Samantha Luiza De Souza; ROCHA-PINTO, Sandra Regina Da - sanpin@ iag. puc-rio. br.

BROMAN, SAMANTHA LUIZA DE SOUZA; RUAS, Roberto Lima; ROCHA-PINTO, Sandra Regina Da. A construção de competências coletivas na dinâmica das rotinas orçamentárias. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, p. 871-885, 2019.

BROWN, Donald E.; MARIN, John A.; SCHERER, William T. A survey of intelligent scheduling systems. In: **Intelligent Scheduling Systems**. Springer US, 1995. p. 1-40.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. Sociological Paradigms and Organizational Theory. **Gower, Aldershot**, 1979.

CARLILE, Paul R. Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. **Organization science**, v. 15, n. 5, p. 555-568, 2004.

CARLILE, Paul R.; REBENTISCH, Eric S. Into the black box: The knowledge transformation cycle. **Management science**, v. 49, n. 9, p. 1180-1195, 2003.

CARUCCI, Ron. Midsize Companies Should not Confuse Growth with Scaling. **Harvard Business Review**, p. 1-5, 2016.

CHERMAN, Andrea. **Valoração do conhecimento nas organizações: Percepções dos indivíduos e impactos nas práticas organizacionais**. 2013. Tese de Doutorado. PUC-Rio.

CHERMAN, Andréa; DA ROCHA-PINTO, Sandra Regina. Valoração do conhecimento nas organizações e sua incorporação nas práticas e rotinas organizacionais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 61, p. 416-435, 2016.

COAD, Alex et al. High-growth firms: introduction to the special section. **Industrial and Corporate Change**, v. 23, n. 1, p. 91-112, 2014.

COHEN, Michael D. et al. Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues. **Industrial and corporate change**, v. 5, n. 3, p. 653-698, 1996.

COLLIER-REED, Brandon; INGERMAN, Åke. Phenomenography: From critical aspects to knowledge claim. In: **Theory and method in higher education research**. Emerald Group Publishing Limited, 2013.

COLLIER-REED, Brandon I.; INGERMAN, Åke; BERGLUND, Anders. Reflections on trustworthiness in phenomenographic research: Recognising purpose, context and change in the process of research. **Education as change**, v. 13, n. 2, p. 339-355, 2009.

COLLINSON, Simon; WILSON, David C. Inertia in Japanese organizations: Knowledge management routines and failure to innovate. **Organization Studies**, v. 27, n. 9, p. 1359-1387, 2006.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, 2010.

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

D'ADDERIO, Luciana. The replication dilemma unravelled: How organizations enact multiple goals in routine transfer. **Organization Science**, v. 25, n. 5, p. 1325-1350, 2014.

D'ADDERIO, Luciana; PENTLAND, Brian; KREMSER, Waldemar. EGOS Colloquium 2019 Edinburgh: Preliminary Call for Papers ROUTINE DYNAMICS: PERFORMING NEW WAYS OF ORGANIZING (SWG 06).

DAINTON, Barry. The perception of time. **A companion to the philosophy of time**, p. 389-469, 2013.

DALL'ALBA, Gloria; SANDBERG, Jörgen. Educating for competence in professional practice. **Instructional science**, v. 24, n. 6, p. 411-437, 1996.

DALL'ALBA, Gloria; SANDBERG, Jörgen. Unveiling professional development: A critical review of stage models. **Review of educational research**, v. 76, n. 3, p. 383-412, 2006.

DAWSON, Patrick. Reflections: On time, temporality and change in organizations. **Journal of Change Management**, v. 14, n. 3, p. 285-308, 2014.

DAWSON, Patrick; SYKES, Christopher. Concepts of time and temporality in the storytelling and sensemaking literatures: A review and critique. **International Journal of Management Reviews**, v. 21, n. 1, p. 97-114, 2019.

DEETZ, S. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M. (Org). **Comunicação e Organização: Reflexões, Processos e Práticas**. Difusão Editora, 2010.

DEETZ, S. Conceptual Foundations. In: F. M. Jablin, L. Putnam (eds.) **The New Handbook of Organizational Communication: advances in theory, research and methods**. Thousand Oaks, Ca: Sage, 2001.

DELMAR, Frédéric; DAVIDSSON, Per; GARTNER, William B. Arriving at the high-growth firm. **Journal of business venturing**, v. 18, n. 2, p. 189-216, 2003.

DEKEN, Fleur et al. Generating novelty through interdependent routines: A process model of routine work. **Organization Science**, v. 27, n. 3, p. 659-677, 2016.

DELMAR, Frédéric; DAVIDSSON, Per; GARTNER, William B. Arriving at the high-growth firm. **Journal of business venturing**, v. 18, n. 2, p. 189-216, 2003.

DEMING, W. Edwards. Out of the crisis: Quality. **Productivity and Competitive Position, Massachusetts, USA**, 1986.

DREXLER, M.; ELTOBGY, M.; GRATZKE, P. The Bold Ones: High Impact Entrepreneurs Who Transform Industries. 2014.

DU, Jun; TEMOURI, Yama. High-growth firms and productivity: evidence from the United Kingdom. **Small business economics**, v. 44, n. 1, p. 123-143, 2015.

DYER, Jeffrey H.; HATCH, Nile W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. **Strategic management journal**, v. 27, n. 8, p. 701-719, 2006.

EMIRBAYER, Mustafa. Manifesto for a relational sociology 1. **American journal of sociology**, v. 103, n. 2, p. 281-317, 1997.

EMIRBAYER, Mustafa; MISCHKE, Ann. What is agency? 1. **American journal of sociology**, v. 103, n. 4, p. 962-1023, 1998.

FARAJ, Samer; PACHIDI, Stella; SAYEGH, Karla. Working and organizing in the age of the learning algorithm. **Information and Organization**, v. 28, n. 1, p. 62-70, 2018.

FELDMAN, Martha S. Past, Present, and Future. **Organizational Routines: How They are Created, Maintained, and Changed**, v. 5, p. 23, 2016.

FELDMAN, Martha S. et al. Beyond routines as things: Introduction to the special issue on routine dynamics. 2016.

FELDMAN, Martha S.; ORLIKOWSKI, Wanda J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011.

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

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

FIGUEIRA, E. **Compreendendo as Rotinas Organizacionais: Percepção de Consultores em suas Experiências de Campo**. 2016. Dissertação (Mestrado), PUC-Rio, Rio de Janeiro.

GARCÍA-MUIÑA, Fernando E.; NAVAS-LÓPEZ, José E. Explaining and measuring success in new business: The effect of technological capabilities on firm results. **Technovation**, v. 27, n. 1-2, p. 30-46, 2007.

GEPHART, Robert; TOPAL, Çağrı; ZHANG, Zhen. Process Sensemaking and Organizing. 2010.

GHERADI, S. Organizational knowledge: The texture of workplace learning Organization and strategy. 2006.

GIUDICI, Alessandro; REINMOELLER, Patrick; RAVASI, Davide. Open-system orchestration as a relational source of sensing capabilities: Evidence from a venture association. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 4, p. 1369-1402, 2018.

GOH, Kenneth T.; PENTLAND, Brian T. From actions to paths to patterning: Toward a dynamic theory of patterning in routines. **Academy of Management Journal**, v. 62, n. 6, p. 1901-1929, 2019.

GOH, Kenneth; RERUP, Claus. The Role of Space and Time in Balancing Conflicting Pressures Through Routine Dynamics. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2018. p. 14067.

GOMES, Leonardo Augusto de Vasconcelos et al. Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 136, p. 30-48, 2018.

GREEN, Pam et al. A rigorous journey into phenomenography: From a naturalistic inquirer standpoint. **Doing developmental phenomenography**, p. 32, 2005.

- GUIMARÃES, Maria Isabel Peixoto. **O aprender nas rotinas organizacionais: o**. 2018. Tese de Doutorado. PUC-Rio.
- HEIDEGGER, Martin. Martin. Ser e tempo; tradução de Márcia Sá Cavalcante Schuback.
- HEIMONEN, Tomi. What are the factors that affect innovation in growing SMEs?. **European Journal of Innovation Management**, 2012.
- HERNES, Tor. Events and the becoming of organizational temporality. **Time, Temporality, and History in Process Organization Studies**, p. 29, 2020.
- HERNES, Tor et al. SWG 01: Organization and Time.
- HERNES, Tor. **A process theory of organization**. OUP Oxford, 2014.
- HERO, Laura-Maija; LINDFORS, Eila. Students' learning experience in a multidisciplinary innovation project. **Education+ Training**, 2019.
- HÖLZL, Werner. Is the R&D behaviour of fast-growing SMEs different? Evidence from CIS III data for 16 countries. **Small Business Economics**, v. 33, n. 1, p. 59-75, 2009.
- HOWARD-GRENVILLE, Jennifer A. et al. (Ed.). **Organizational routines: How they are created, maintained, and changed**. Oxford University Press, 2016.
- HUSSENOT, Anthony; MISSIONIER, Stéphanie. Encompassing stability and novelty in organization studies: An events-based approach. **Organization Studies**, v. 37, n. 4, p. 523-546, 2016.
- IBGE (2017), Estatísticas de Empreendedorismo: 2015 [Entrepreneurship Statistics: 2015], Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Rio de Janeiro.
- ISENBERG, Daniel. **Worthless, impossible and stupid: How contrarian entrepreneurs create and capture extraordinary value**. Harvard Business Review Press, 2013.
- JAMES, William. **Pragmatism**. Harvard University Press, 1975.
- JOHNSON, Mark W.; LAFLEY, Alan G. **Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal**. Harvard Business Press, 2010.

- KAPLAN, Sarah; ORLIKOWSKI, Wanda J. Temporal work in strategy making. **Organization science**, v. 24, n. 4, p. 965-995, 2013.
- KEINÄNEN, Meiju Marika; KAIRISTO-MERTANEN, Liisa. Researching learning environments and students' innovation competences. **Education+ Training**, 2019.
- KING, Silvia C.; MEISELMAN, Herbert L.; CARR, B. Thomas. Measuring emotions associated with foods in consumer testing. **Food Quality and Preference**, v. 21, n. 8, p. 1114-1116, 2010.
- LANGLEY, Ann; TSOUKAS, Haridimos (Ed.). **The SAGE handbook of process organization studies**. Sage, 2016.
- LANGLEY, Ann; TSOUKAS, Haridimos. Introducing perspectives on process organization studies. **Process, sensemaking, and organizing**, v. 1, n. 9, p. 1-27, 2010.
- LATOUR, B. The powers of association. In 1. Law. **Power, action and belief: A new sociology of knowledge**, 1986.
- LEE, Neil. What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. **Small Business Economics**, v. 43, n. 1, p. 183-195, 2014.
- LEONARDI, Paul M. COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. **Journal of Management Studies**, 2020.
- LEONARDI, Paul M. When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. **MIS quarterly**, p. 147-167, 2011.
- MACPHERSON, Allan et al. Making sense of mediated learning: Cases from small firms. **Management Learning**, v. 41, n. 3, p. 303-323, 2010.
- MARCH, James G.; SIMON, Herbert Alexander. Organizations. 1958.
- MARTON, Ference. Phenomenography—describing conceptions of the world around us. **Instructional science**, v. 10, n. 2, p. 177-200, 1981.
- MARTON, Ference. Phenomenography—a research approach to investigating different understandings of reality. **Journal of thought**, p. 28-49, 1986.

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

MARTON, Ference; PONG, Wing Yan. On the unit of description in phenomenography. **Higher education research & development**, v. 24, n. 4, p. 335-348, 2005.

MEAD, George Herbert. *The philosophy of the present*. 1932.

MESLE, C. Robert; DIBBEN, Mark R. Whitehead's process relational philosophy. **The Sage handbook of process organization studies**, p. 29-42, 2017.

MILAGRES, Rosiléia. Rotinas—uma revisão teórica. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 10, n. 1 jan/jun, p. 161-196, 2011.

MONTEIRO, Guilherme Fowler A. High-growth firms and scale-ups: a review and research agenda. **RAUSP Management Journal**, 2019.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.

NGOASONG, Michael Zisuh. Digital entrepreneurship in a resource-scarce context: A focus on entrepreneurial digital competencies. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 2018.

NICOLINI, Davide; MONTEIRO, Pedro. The practice approach: For a praxeology of organisational and management studies. **The Sage handbook of process organization studies**, p. 110-126, 2017.

NICOLINI, Davide. **Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach: A Practice-Based Approach**. Routledge, 2016.

OBSTFELD, Maurice. Financial flows, financial crises, and global imbalances. **Journal of International Money and Finance**, v. 31, n. 3, p. 469-480, 2012.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **High-growth enterprises: What governments can do to make a difference**. OECD Publishing, 2010.

ORLIKOWSKI, Wanda J.; SCOTT, Susan V. Digital work: a research agenda. In: **A research agenda for management and organization studies**. Edward Elgar Publishing, 2016.

ORLIKOWSKI, Wanda J.; YATES, JoAnne. It's about time: Temporal structuring in organizations. **Organization science**, v. 13, n. 6, p. 684-700, 2002.

PAQUIN, Raymond L.; HOWARD-GRENVILLE, Jennifer. Blind dates and arranged marriages: Longitudinal processes of network orchestration. **Organization Studies**, v. 34, n. 11, p. 1623-1653, 2013.

PARIDA, Vinit et al. Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 29, n. 1-2, p. 94-115, 2017.

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

PENTLAND, Brian T.; RECKER, Jan; WYNER, George. Rediscovering handoffs. **Academy of Management Discoveries**, v. 3, n. 3, p. 284-301, 2017.

PENTLAND, Brian T. et al. Dynamics of organizational routines: A generative model. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1484-1508, 2012.

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

PENTLAND, Brian T.; HÆREM, Thorvald. Organizational routines as patterns of action: Implications for organizational behavior. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, v. 2, n. 1, p. 465-487, 2015.

REINECKE, Juliane et al. (Ed.). **Time, Temporality, and History in Process Organization Studies**. Oxford University Press, USA, 2021.

REINECKE, Juliane; ANSARI, Shaz. When times collide: Temporal brokerage at the intersection of markets and developments. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 2, p. 618-648, 2017.

- REINECKE, Juliane; ANSARI, Shaz. Taming wicked problems: The role of framing in the construction of corporate social responsibility. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 3, p. 299-329, 2016.
- RERUP, Claus; FELDMAN, Martha 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.
- RIES, Eric. **Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen**. Redline Wirtschaft, 2014.
- ROCHA-PINTO, Sandra Regina da et al. Phenomenography's contribution to organizational studies based on a practice perspective. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 384-398, 2019.
- SANDBERG, Jörgen. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of management journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.
- SANDBERG, Jörgen; DALL'ALBA, Gloria. Returning to practice anew: A life-world perspective. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1349-1368, 2009.
- SANDBERG, Jörgen; TSOUKAS, Haridimos. Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 338-360, 2011.
- SANDBERG, Jörgen et al. Introduction: skillful performance: enacting capabilities, knowledge, competence, and expertise in organizations. 2017.
- SIMON, Herbert A. How big is a chunk?. **Science**, v. 183, n. 4124, p. 482-488, 1974.
- TREVIA, Carlos Frederico et al. Qualidade em Fenomenografia nas Organizações. **Revista ADM. MADE**, v. 22, n. 2, p. 48-61, 2018.
- TRIGWELL, Keith A phenomenographic interview on phenomenography. **Phenomenography**, p. 62-82, 2000.
- TURNER, Scott F.; FERN, Michael J. Examining the stability and variability of routine performances: the effects of experience and context change. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1407-1434, 2012.

TURNER, Scott F.; RINDOVA, Violina P. Watching the clock: Action timing, patterning, and routine performance. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 4, p. 1253-1280, 2018.

VAN DE VEN, Andrew H.; POOLE, Marshall Scott. Alternative approaches for studying organizational change. **Organization studies**, v. 26, n. 9, p. 1377-1404, 2005.

VAN DE VEN, Andrew H.; POOLE, Marshall Scott. Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program. **Organization science**, v. 1, n. 3, p. 313-335, 1990.

VERGARA, Sylvia Constant et al. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005.

VOLKOFF, Olga; STRONG, Diane M.; ELMES, Michael B. Technological embeddedness and organizational change. **Organization science**, v. 18, n. 5, p. 832-848, 2007.

WHETTEN, David A. Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. **Journal of management inquiry**, v. 15, n. 3, p. 219-234, 2006.

WINTER, Sidney G. The satisficing principle in capability learning. **Strategic management journal**, p. 981-996, 2000.

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

WRIGHT, Alex. Organizational routines as embodied performatives: A communication as constitutive of organization perspective. **Organization**, v. 23, n. 2, p. 147-163, 2016.

YAKURA, Elaine K. Charting time: Timelines as temporal boundary objects. **Academy of Management journal**, v. 45, n. 5, p. 956-970, 2002.

YOO, Youngjin et al. Organizing for innovation in the digitized world. **Organization science**, v. 23, n. 5, p. 1398-1408, 2012.

ZAHAVI, Dan. **Husserl's phenomenology**. Stanford University Press, 2003.

Apêndice I. Roteiro semiestruturado

Formulação do Roteiro de Entrevistas

Apresentação

Olá, você me autoriza a gravar nossa conversa? Esse procedimento facilitará a retomada do conteúdo posteriormente. Estou entrevistando profissionais que atuam no ecossistema de inovação investigação para compreender sua percepção sobre o que é competência no uso do tempo em rotinas organizacionais voltadas para inovação e crescimento acelerado. Seu relato será utilizado exclusivamente para fins acadêmico e a identidade do entrevistado não será revelada. Fique à vontade para falar livremente sobre o que considera relevante acerca das questões que eu preparei..

1. Questões introdutórias

- 1.1. Qual é o seu papel no ecossistema da inovação?
- 1.2. Você poderia me contar bem resumidamente como são os seus processos e rotinas voltados para geração de novidade e alto crescimento

2. Pergunta central

- 2.1. O que significa competência para lidar com as pressões pelo uso do tempo como recurso para gerar novidade e alto crescimento?

3. Questões de desenvolvimento das experiências

- 3.1. Quais — a) dificuldades; b) facilidades — você encontra para lidar com as pressões pelo uso do tempo como recurso para gerar novidade e alto crescimento? Pode me descrever uma experiência nesse aspecto?
- 3.2. De acordo com sua percepção, quando ocorre uma mediação pelo uso do tempo como recurso para gerar novidade e alto crescimento — a) malsucedida; b) bem-sucedida — nas suas rotinas?

Perguntas acessórias

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

Encerramento

Agradecimentos

Apêndice II. Lista de termos específicos

1	CEO	CEO é uma sigla para <i>Chief Executive Officer</i> . Ela é usada para designar o cargo mais alto da estrutura de uma empresa. Equivale a expressão Diretor Executivo.
2	<i>Lagging metric</i> ou <i>Lagging Indicator</i>	Este termo é usado para se referir a indicadores de desempenho que medem o resultado das ações do passado. Geralmente está relacionado a medir se a empresa ou as áreas bateram suas metas.
3	<i>Leading metrics</i> ou <i>Leading indicators</i>	Este termo é usado para e referir a indicadores que medem o andamento do desempenho no presente. Seu papel é analisar como a empresa ou a área está performando, ou para que resultado futuro ela está se encaminhando. O objetivo é detectar eventuais desvios a tempo de se fazer ajustes.
4	Enterprise	Termo usado para se referir a grandes empresas.
5	Forecast	Previsão. Geralmente de vendas.
6	Quarter	Trimestre
7	Double	Duplicar de tamanho. A ideia por trás desse termos é a de que as startups precisam triplicar de tamanho nos dois primeiros anos, e depois dobrar nos dois anos seguintes. É o “ <i>triple triple double double</i> ”.
8	Building block	Restrições no percurso de projetos, desenvolvimentos de produto, ou atingimento de metas.
9	Scrum	Scrum é uma metodologia de gestão de projetos em as pessoas trabalham de forma adaptativa para resolver problemas complexos. A premissa básica é a de que ao invés de planejar e realizar um projeto complexo todo de uma vez, ele deve ser dividido em entregas que tenham utilidade por si só. Depois essas entregas são desenvolvidas e testadas em uso de acordo com a ordem de importância, uma por vez.
10	Design Thinking	O <i>design thinking</i> é um método de resolução de problemas priorizando as necessidades do cliente final. Baseia-se na observação, com empatia, de como as pessoas interagem com seus ambientes e é executado com uma abordagem iterativa e prática para a criação e o teste de soluções inovadoras.
11	Lean startup	Conhecido no Brasil também como “Startup enxuta”, é um método usado para fundar uma nova empresa ou lançar um novo produto. O pressuposto central é o de desenvolvimento do produto ou da empresa a partir de protótipos mínimos que possam testar a demanda pelo produto ou sua aderência às reais necessidades de clientes.