



Luana Penedo da Costa

**Um olhar para rotina de produção de conteúdo dos
Estúdios Globo durante a pandemia de Covid-19**

Dissertação de Mestrado

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

Orientadora: Prof^ª. Sandra Regina Rocha Pinto

Rio de Janeiro
Agosto de 2021



Luana Penedo da Costa

**Um olhar para a rotina de produção de conteúdo dos
Estúdios Globo durante a pandemia de Covid-19**

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

Prof^a. Sandra Regina Rocha Pinto

Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Maria Isabel Peixoto Guimarães

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Mario Couto Soares Pinto

Escola de Negócios e Seguros

Rio de Janeiro, 31 de Agosto de 2021

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

Luana Penedo da Costa

Graduada em Economia pela Pontifícia Universidade Católica (2010) e com MBA em Gestão de Negócios pelo IBMEC-RJ (2013). Trabalha há 11 anos com planejamento financeiro e gestão de projetos em empresas privadas.

Ficha Catalográfica

Costa, Luana Penedo da

Um olhar para rotina de produção de conteúdo dos Estúdios Globo durante a pandemia de Covid-19 / Luana Penedo da Costa; orientadora: Sandra Regina da Rocha Pinto. – 2021.

65 f.: il.color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2021.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses.
 2. Rotinas organizacionais.
 3. Artefatos.
 4. Competência.
 5. Inovação.
 6. Pandemia.
- I. Pinto, Sandra Regina Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

Agradecimentos

A minha orientadora, aos meus pais, namorado, amigos de trabalho e mestrado pelo incentivo e por não me deixarem desistir.

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

Resumo

Da Costa, Luana Penedo; Rocha Pinto, Sandra Regina. **Um olhar para rotina de produção de conteúdo dos Estúdios Globo durante a pandemia de Covid-19.** Rio de Janeiro, 2021. 65p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

No início de 2020, surgiram notícias de que a Covid-19 se espalhava pelo mundo. Em março a Organização Mundial de Saúde identificou, então, que se tratava de uma pandemia. Em meados do mesmo mês, com os primeiros casos confirmados no Brasil, as autoridades governamentais, diante da falta de tratamento para a doença e com a intenção de não comprometer o sistema de saúde, começaram a adotar o distanciamento social como medida de contenção da propagação do vírus. No Rio de Janeiro, o Governo do Estado determinou que apenas serviços essenciais continuassem a funcionar de forma presencial. Nesse contexto, a TV Globo, maior conglomerado de mídia e comunicação do Brasil, se viu obrigada a paralisar as atividades no setor de entretenimento, nos Estúdios Globo. A produção de conteúdo é uma atividade complexa que envolve a participação de diversos agentes e, com a flexibilização da lei, as rotinas foram retomadas em formato híbrido, envolvendo a realização de etapas em trabalho remoto e presencial. Surgiu então, o interesse em investigar como a pandemia impactou essa operação. Tendo triangulação de dados e métodos como suporte metodológico, a análise dos documentos, o relato dos entrevistados e a observação participante apontaram três categorias relevantes para o entendimento das mudanças: (i) emergência de artefatos orientadores e facilitadores, (ii) imposição de novas competências e (iii) surgimento de novos modelos de produção. Os resultados sugerem que os artefatos desempenharam papel central na nova configuração do trabalho, e o maior desafio para os entrevistados foi desenvolver as competências para trabalhar no cenário de incertezas que se apresentava. Além disso, a busca pela manutenção do negócio, incentivou a inovação em processos.

Palavras-chave

Rotinas organizacionais; artefatos; competência; inovação; pandemia

Abstract

Da Costa, Luana Penedo; Rocha Pinto, Sandra Regina (Advisor). **A look at the content production routine of Estúdios Globo during the Covid-19 pandemic.** Rio de Janeiro, 2021. 65p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In early 2020, news emerged that Covid-19 was spreading across the world. In March, the World Health Organization identified that it was a pandemic. In the middle of the same month, with the first confirmed case in Brazil, government authorities, given the lack of treatment for the disease and with the intention of not compromising the health system, began to adopt social distancing as a measure to contain the spread of the virus. In Rio de Janeiro, the State Government determined that only essential services would continue to work in person. In this context, TV Globo, the largest media and communication conglomerate in Brazil, was forced to suspend activities in the entertainment sector, at Estúdios Globo. Content production is a complex activity that involves the participation of several agents and, with the flexibility of the law, the routines were resumed in a hybrid format, involving the realization of steps in remote and in-person work. Then came the interest in investigating how the pandemic impacted this operation. Using data and methods triangulation as methodological support, document analysis, interviewees' reports and participant observation pointed out three relevant categories for the understanding of changes: (i) emergence of guiding and facilitating artifacts, (ii) imposition of new skills and (iii) emergence of new production models. The results suggest that artifacts played a central role in the new work configuration, and the biggest challenge for the interviewees was to develop the skills to work in the scenario of uncertainty that was presented. In addition, the quest to maintain the business encouraged innovation in processes

KeyWords

Organizational routines; artifacts; competence; innovation; pandemic

Sumário

1 O problema de pesquisa	11
1.1 Introdução	11
1.2 Objetivos e delimitação do estudo	12
1.3 Relevância do estudo	13
2 Referencial teórico	15
2.1 Rotinas Organizacionais	15
2.1.1 Aspectos ostensivo	16
2.1.2 Aspecto performativo	17
2.1.3 Artefatos	18
2.2 Competências	19
2.3 Inovação incremental nas organizações	21
3 Procedimentos metodológicos	25
3.1 Tipo de pesquisa	25
3.2 Conceito de triangulação de dados	25
3.3 Justificativa da abordagem de pesquisa	28
3.4 Coleta de dados	28
3.4.1 Seleção de sujeitos	29
3.4.2 Formulação do roteiro semiestruturado e condução das entrevistas	30
3.4.3 Coleta e análise de documentos	31
3.4.4 Observação participante	32
3.5 Limitações da abordagem de pesquisa	33
4 Resultados encontrados	35
4.1 A empresa e o contexto da pandemia de Covid-19	35
4.2 Categorias emergentes da análise	38
4.2.1 Emergências de artefatos orientadores e facilitadores	41
4.2.2 Imposição de novas competências	46
4.2.3 Surgimento de novos modelos de produção	51

5 Conclusões	55
6 Referências bibliográficas	59
Apêndice I – Roteiro semiestruturado	64

Lista de Figuras

Figura 1: Trechos do documento "Protocolo de Retomada das Atividades"	42
Figura 2: Trechos do documento "Artes-A4 R02"	43
Figura 3: Trecho do documento "Protocolo_Amor de Mãe"	45
Figura 4: Trecho do documento "Protocolo_Amor de Mãe"	45
Figura 5: Trecho do documento "2020_Resultados Mesas Redondas_Dramaturgia"	47
Figura 6: Trecho do documento "Higienização Figurino_EP"	49
Figura 7: Trecho do documento "Equipes Gravação"	52
Figura 8: Trecho do documento "2020_Resultados Mesas Redondas_Dramaturgia"	53
Figura 9: Trecho do documento "2020_Resultados Mesas Redondas_Dramaturgia"	54

Lista de Quadros

Quadro 1: Relação de funcionários entrevistados	29
Quadro 2: Relação de documentos analisados	32
Quadro 3: Etapas da análise de dados	38
Quadro 4: Formação das categorias	39

1 O problema de pesquisa

O propósito deste capítulo é apresentar o problema de pesquisa e as causas que motivaram a investigação do fenômeno. Sendo assim, o capítulo se divide em uma introdução para contextualização do problema, desencadeando na questão central da pesquisa. Em seguida, é apresentado o objetivo da pesquisa e suas delimitações. A última seção trata da relevância deste estudo no âmbito pessoal, profissional e para a comunidade acadêmica.

1.1 Introdução

Em dezembro de 2019, a China reportou à Organização Mundial de Saúde (OMS) casos de uma grave pneumonia de origem desconhecida na cidade de Wuhan. A suspeita era de uma doença de origem zoonótica, já que os primeiros casos confirmados eram de frequentadores de um mercado que vendia animais vivos. Em janeiro de 2020, autoridades sanitárias chinesas anunciaram que o novo vírus poderia ser transmitido entre humanos e a cidade foi colocada em quarentena (FIOCRUZ, 2020).

No mês seguinte, o número de mortes pela doença, que ficou conhecida como Covid-19, ultrapassou 800 pessoas, com casos registrados em diferentes regiões do mundo. Em 11 de março de 2020, em função de níveis acelerados e crescentes de propagação e gravidade do vírus em diversos países, a OMS decretou o surto como uma pandemia.

No Brasil, o primeiro caso foi confirmado no final de fevereiro, em São Paulo. No mesmo mês, começaram as primeiras ações governamentais ligadas à pandemia da Covid-19, com a repatriação dos brasileiros que viviam em Wuhan. Desde então, a pandemia e as ações governamentais foram variadas, uma vez que prefeitos e governadores foram autorizados pelo Governo Federal a adotarem as medidas que entendessem cabíveis para preservar a população de suas regiões.

No Rio de Janeiro, em 16 de março, o Governo do Estado publicou um decreto reconhecendo a situação de emergência de saúde pública e adotando medidas de enfrentamento a propagação do vírus, tais como: suspensão de atividades coletivas como cinema e teatro, proibição da realização de eventos com

presença de público, restrição de visita a pacientes diagnosticados com Covid-19 e interrupção das aulas nas escolas públicas (Procuradoria Geral do Estado RJ, 2020).

A TV Globo é uma empresa de comunicação, líder de audiência na televisão aberta do Brasil, maior produtora de conteúdo próprio da América Latina, presente em quase 100% dos municípios brasileiros e conta com mais de 12 mil colaboradores distribuídos em escritórios no Brasil e no mundo (REDE GLOBO, 2017)

Os Estúdios Globo, produtor de conteúdo de entretenimento da TV Globo, produz mais de 3000 horas de material para exibição por ano e, para isso, conta com especialistas de várias áreas: figurinistas, diretores de arte, cenógrafos, editores, produtores, autores, atores...Quase cinco mil pessoas circulavam por dia nas dependências da produtora (REDE GLOBO, 2017).

No dia 13 de março de 2020, com a iminência do decreto do Governo do Estado de suspensão dos serviços não essenciais, a direção dos Estúdios Globo orientou todos os funcionários a trabalharem remotamente, quando aplicável, ou aguardarem em casa a retomada das atividades presenciais, sem data prevista.

A paralisação promoveu um repensar absoluto das rotinas relacionadas a produção de conteúdo de entretenimento, o que culminou em mudanças relevantes nos processos já estabelecidos. Um enorme desafio para a organização, que precisava manter o negócio sustentável, uma vez que o número de casos e mortes por Covid-19 aumentavam e a única forma de conter o contágio era restringindo a circulação de pessoas.

Posto esse contexto, o presente estudo, partindo de uma abordagem interpretativista, com a triangulação de dados e métodos como base metodológica, tem a intenção de responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como a pandemia de Covid-19 impactou a produção de conteúdo dos Estúdios Globo.

1.2 Objetivos e delimitações do estudo

O objetivo final deste estudo de caso, que tem como ponto de partida o contexto de retomada das atividades de produção de conteúdo de entretenimento após a paralisação total, é compreender como essa rotina foi impactada pelas restrições impostas pela pandemia.

Para alcançá-lo, no entanto, foi necessário estabelecer alguns objetivos intermediários, a saber:

- 1) Revisar a evolução teórica e as discussões acadêmicas contemporâneas acerca das rotinas organizacionais, competência e inovação incremental;
- 2) Analisar como os funcionários dos Estúdios Globo que colaboraram com a pesquisa perceberam o fenômeno;
- 3) Analisar o que descrevem os documentos elaborados no período;
- 4) Identificar, com base em observação participante, temas convergentes e divergentes nos dados coletados.

Apresentados os objetivos final e intermediário, importante esclarecer que esta pesquisa foi concebida sob um paradigma interpretativista (VERGARA e CALDAS, 2005) e valeu-se do método da triangulação múltipla para sua validação (DENZIN, 1978 *apud* ZAPPELLINI; FEUERSCHUTTE, 2015).

1.3 Relevância do estudo

O interesse em aprofundar a compreensão do impacto da pandemia na rotina de produção de conteúdo adveio da experiência pessoal da pesquisadora no campo. A observação sobre os avanços realizados em um cenário pouco favorável, despertou a desejo de investigar o fenômeno. Assim, pode-se dizer que o interesse profissional da autora construiu o primeiro nível de relevância deste estudo.

No que concerne à relevância para a comunidade acadêmica, as rotinas organizacionais têm sido objeto de investigação desde 1940 com Stene. Os artefatos, parte constitutiva da rotina, são interpretados sob duas perspectivas, como destacou D’Adderio (2008): como representações fixas dos processos que prescrevem as ações dos agentes ou como representações parciais e descritivas de um processo atual, que podem ser ignoradas pelos agentes.

Da mesma forma, o debate acontece para a temática das competências. A abordagem racionalista sugere uma lista de atributos, conhecidos como CHAs (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), para definir a competência de um trabalhador. Essa corrente é criticada pela abordagem interpretativista de Sandberg (2000), que defende que os atributos usados para realização de um trabalho efetivo

não são livres do contexto em que estão inseridos, mas são situacionais e dependentes dele.

O estudo busca captar a percepção dos agentes a respeito dessas questões.

Sobre o tema inovação incremental, a pesquisa contribui no sentido de apresentar melhorias que geram otimização do negócio existente, implementadas durante o período de restrições impostas pela pandemia. A inovação incremental, muitas vezes pouco valorizada nas organizações por não gerarem ganhos expressivos, mostram sua relevância nesse estudo.

2 Referencial Teórico

Os fundamentos teóricos que suportam o problema de pesquisa exposto anteriormente serão apresentados nesse capítulo. O primeiro tema pertinente para o estudo são as rotinas organizacionais, com as proposições referentes aos aspectos ostensivo e performativo de sua estrutura, o papel central dos artefatos e a sua contribuição mútua para a estabilidade e a mudança (FELDMAN e PENTLAND, 2005). Em seguida, a segunda seção trata das competências em uma visão interpretativa, proposta por Sandberg (2000), uma vez que a forma como os funcionários vivenciam a rotina de produção de conteúdo nos Estúdios Globo é mais relevante para a compreensão de sua competência do que uma análise racionalista. O desenvolvimento dos funcionários do Entretenimento se dá com maior frequência pela experiência no cargo. A última seção expõe o conceito acerca da inovação e seu papel nas organizações. De acordo com Hagedoorn e Cloudt (2003), pesquisas retratam que a inovação tem aumentado e tornou-se uma necessidade para as organizações. A novidade se tornou imprescindível e define as bases para o crescimento de uma organização, que no atual ambiente econômico consideram a inovação como recurso estratégico, permitindo criar vantagens sustentáveis.

Esse breve conteúdo é recomendado para uma interpretação mais acurada dos resultados.

2.1 Rotinas Organizacionais

Rotinas são parte comum do dia a dia das organizações. O conceito de rotinas organizacionais foi introduzido na literatura acadêmica por Stene em 1940, mas ainda que seja um termo amplamente usado, seu entendimento não é plenamente consolidado. Baseado na literatura até o início do século XXI, Feldman e Pentland (2003) chegaram a uma definição sobre rotina organizacional: ações repetitivas interdependentes, de padrão reconhecido, que envolvem múltiplos atores.

A origem das rotinas pode ser explicada pela necessidade das organizações em reduzir custos, aumentar o controle gerencial ou, como sugerem Nelson e Winter (1982), evitar o conflito de procedimentos. O contexto da organização também pode levar ao surgimento das rotinas uma vez que pode tornar algumas

atividades mais fáceis do que outras e, portanto, mais prováveis de serem repetidas (ORLIKOWSKI, 2000).

Mesmo reconhecidas como um aspecto essencial do trabalho organizado, as rotinas organizacionais são regularmente classificadas como fonte de estabilidade, que levam a inércia, inflexibilidade e negligência (HANNAN e FREEMAN, 1983). Entretanto, essa concepção não considera a agência das rotinas – pessoas performam as ações – e evidências empíricas, que apontam flexibilidade e mudança (FELDMAN e PENTLAND, 2003; FELDMAN, 2000).

Em 2003, Feldman e Pentland propõem uma nova teoria sobre as rotinas organizacionais que relaciona estabilidade e mudança. Esse caráter mutável e estável é tratado por Feldman (2000) como sendo um ciclo iniciado com ideias, que se convertem em planos, que se manifestam em ações e, por conseguinte, geram resultados. Uma avaliação de tais resultados pode provocar o desejo de reparação de algum procedimento ou ensejar uma variação mais ousada de sua prática, ou ainda estimular sua expansão para ampliar as consequências. Em outros termos, o ciclo é estável, mas é já um novo, um pouco diferente a cada vez em que é rodado.

As rotinas consistem em dois aspectos: ostensivo e performativo. O primeiro, é o ideal ou esquema formal da rotina, enquanto o segundo representa a rotina na prática, ações específicas, realizadas por pessoas, tempo e espaço específicos (FELDMAN e PENTLAND, 2003). Tal enfoque se aproxima dos conceitos de estrutura e agência levantados por Giddens na teoria da estruturação em 1984.

Feita essa sucinta exposição, é relevante aprofundar os conceitos que sustentam essa teoria, na qual a pesquisadora se apoia para análise dos resultados.

2.1.1 Aspecto Ostensivo

O aspecto ostensivo das rotinas organizacionais pode ser identificado como o padrão geral da rotina, dando forma a percepção abstrata do que a rotina é. Os artefatos que representam esse aspecto existem em vários formatos e incorporam o entendimento subjetivo de diversos participantes, ganhando aparente objetividade e concretude à medida que os diferentes pontos de vista se alinham (FELDMAN e PENTLAND, 2003).

O aspecto ostensivo se assemelha a um roteiro, uma narrativa, mas não pode ser considerado como uma entidade singular. Mesmo em uma única empresa, é

possível encontrar interpretações diversas sobre uma rotina específica – o entendimento de cada participante sobre o evento depende do seu papel e seu ponto de vista – e múltiplas variações sobre a forma de executar tal rotina (FELDMAN e PENTLAND, 2005).

É impossível especificar detalhes suficientes para que uma rotina seja efetivamente realizada. Sempre existirão particularidades do contexto que ficam em aberto. O aspecto ostensivo, por si próprio, não pode ser considerado uma definição da rotina. O ostensivo é somente uma fotografia mental do que se pensa ser a rotina (FELDMAN e PENTLAND, 2003), pois quando ela é desempenhada, o contexto e o poder de agência dos indivíduos a torna passível de alterações (FELDMAN, 2003; TURNER, 2012). O aspecto ostensivo não só guia o desempenho das rotinas, mas também é criado por esse desempenho, na medida em que novos desempenhos se tornam novas construções abstratas (PENTLAND e FELDMAN, 2005). Dessa forma, o aspecto ostensivo não engloba performances específicas, representando apenas parcialmente o retrato da rotina organizacional.

2.1.2 Aspecto Performativo

Performances são ações específicas, realizadas por pessoas específicas em tempo específico, quando elas estão engajadas em uma rotina organizacional (FELDMAN e PENTLAND, 2003). A prática, de certa forma, sempre envolve algo novo, peculiar. Mesmo em ambientes de trabalho em que as etapas do processo são descritas detalhadamente, os participantes são capazes de adotar variações (NARDUZZO, ROCCO e WARGLIEN, 2000). Mesmo rotinas que são praticadas muitas vezes pelo mesmo agente precisam ser ajustadas de acordo com o contexto (FELDMAN e PENTLAND, 2003).

Sendo assim, a característica de improvisação é inerente ao aspecto performativo (ORLIKOWSKI, 2000). Improvisar, em rotinas organizacionais, envolve atenção às ações realizadas pelos demais participantes relevantes no processo e às circunstâncias do momento (FELDMAN e PENTLAND, 2005).

O aspecto performativo, bem como o ostensivo têm provocado discussões com relação a estabilidade ou mudança das rotinas no decorrer do tempo. Dentre as questões envolvendo o aspecto performativo, Feldman (2003) aponta que quando os indivíduos pensam sobre quais ações elas irão desempenhar em uma rotina

organizacional, eles, na verdade, estão pensando nas diversas possibilidades de desempenho. Logo, essa afirmação sugere que os desempenhos são realmente específicos, dentre as alternativas que são construídas mentalmente pelos agentes.

2.1.3 Artefatos

A palavra artefato tem origem no Latim “arte” e “factum” (fazer) e é definido como “produto de trabalho mecânico; objeto manufaturado” (OXFORD ENGLISH DICTIONARY ONLINE) ou “mecanismo construído pelo homem para um fim determinado” (MERRIAM-WEBSTER ONLINE DICTIONARY, 1990).

Os artefatos são manifestações físicas das rotinas organizacionais que possibilitam ou reprimem a execução das mesmas (FELDMAN e PENTLAND, 2005). Eles existem em volume significativo e podem incluir documentos, relógios, cronogramas, métricas, quadros, formulários, faturas (NELSON e WINTER, 1982), organização espacial de máquinas, ferramentas e materiais, procedimento operacionais padronizados (SOP – Standard Operating Procedures) ou sistemas de computador (COHEN et al., 1996).

Gestores criam tais artefatos em uma tentativa de modelar a prática do trabalho. No entanto, regras são apenas recursos para a ação – que mudam conforme o contexto em que estão inseridas – elas não determinam a performance dos atores (GIDDENS, 1984). Apesar de serem uma representação física, os artefatos são construídos a partir de entendimentos subjetivos que formam o elo entre os aspectos ostensivo e performativo (FELDMAN e PENTLAND, 2003).

Luciana D’Adderio (2008, 2011) evidencia a necessidade de trazer os artefatos para o centro das discussões sobre rotinas organizacionais, e justifica a importância desse ponto de vista por dois motivos: (1) teórico, uma vez que foca atenção para o papel fundamental que os artefatos desempenham na produção e reprodução das rotinas, influenciando diretamente a proporção e a direção das mudanças nas rotinas e, por conseguinte, sua evolução; e (2) empírico, destacando a função chave dos artefatos na performance das rotinas no dia a dia das organizações. É quase impossível, na opinião da autora, imaginar uma rotina executada do início ao fim sem envolver o uso de artefatos.

Pentland e Feldman (2008) sugerem que os artefatos funcionam como direcionadores e influenciadores da rotina como sistemas generativos de mudança,

pois são a fonte de interpretação dos agentes sobre as expectativas das organizações para os desempenhos de suas rotinas (PENTLAND e FELDMAN, 2005).

2.2 Competências

Diversos estudos foram realizados com base nos trabalhos de Boyatzis (1982 *apud* SANDBERG, 2000) e McClelland (1973 *apud* SANDBERG, 2000) partindo da definição de competências enquanto um conjunto de qualificações necessárias para atingir desempenho superior. Boyatzis (1982 *apud* LISBOA, 2008) propõe um modelo para entender o desempenho efetivo de um cargo por meio de três elementos interligados: o ambiente organizacional, as demandas do cargo e as competências individuais. Sugere que ações efetivas e, portanto, o desempenho irá ocorrer quando todos os três componentes críticos do modelo forem consistentes e ajustados. O autor parte da premissa que a performance efetiva de um cargo refere-se ao atingimento de resultados específicos requeridos pela função, por meio de ações específicas, que sejam consistentes com as políticas, procedimentos e condições do ambiente organizacional. Certas características ou habilidades de uma pessoa a capacitam a demonstrar tais ações e esses atributos podem ser chamadas de competências.

Zarifian (2001) lança um contraponto e explica que o conceito de competência muda a partir das transformações do mundo do trabalho. As três principais mutações que levam a essa redefinição são: a exposição a eventos para aquisição de experiência; a comunicação como componente essencial ao trabalho para melhorar a qualidade das interações humanas; e o entendimento do trabalho como prestação de serviço a outro destinatário ou cliente para entender sua lógica. O trabalho deixa de ser plenamente objetivo e prescritível, tornando-se o prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional.

Sandberg (2000) afirmou que para desenvolver e treinar equipes de forma eficiente, gestores precisam entender o que constitui competência humana no trabalho e, utilizando como referência a escola francesa de Zarifian e Le Boterf, propõe uma abordagem interpretativista como alternativa ao predominante ponto de vista racionalista, na qual as competências são classificadas como um conjunto

específico de atributos para realizar um trabalho, com enfoque em conhecimentos, habilidades e atitudes, como ressaltado por Boyatzis (1982 *apud* LISBOA, 2008).

Segundo Sandberg (2000), é possível identificar três enfoques distintos na perspectiva racionalista: baseado no trabalhador, no trabalho e misto. A visão baseada no trabalhador é aquela que está centrada nos atributos humanos, tipicamente representada pelos chamados KSAs (Knowledge, Skills, Abilities) ou CHAs (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) (PARRY, 1996). Essa perspectiva é criticada por produzir descrições de competência excessivamente generalistas. A análise baseada no trabalho, por sua vez, apresenta a vantagem de chegar a descrições de competência mais concretas e detalhadas, porém, também sofre críticas que se referem ao fato de uma lista de atividades ser insuficiente e limitada para indicar os atributos requeridos a um profissional. A ótica mista seria apenas uma combinação das duas anteriores e, por esse motivo, o autor mantém as críticas ao modelo.

Alternativamente, o autor apresenta a competência como sendo constituída pelo significado que o trabalho tem para o trabalhador, a manifestação de desempenho na ação. Ou seja, as pessoas não são competentes, mas tornam-se competentes em dada situação. Para isso é necessário reconhecer a variação nas práticas e compreender que os atributos usados para realização de um trabalho efetivo não são livres do contexto em que estão inseridos, pelo contrário, são situacionais e dependentes dele. Ademais, como visto nos conceitos de rotinas organizacionais, é praticamente impossível que o aspecto performativo seja reproduzido da mesma forma sem influência do contexto e, por vezes, diferem significativamente da maneira como estão descritos nos artefatos, como manuais de treinamento e descrições de cargo. Isso posto, entende-se que a maneira como as pessoas vivenciam o trabalho é mais relevante para a sua competência do que os atributos em si. A compreensão que o indivíduo tem da situação assume um lugar central e, com base nisso, os estudos de competências sob o paradigma interpretativista encontram espaço (RUTH, 2006; GHERARDI, 2009, 2009b; SANDBERG, 2000).

A abordagem do desenvolvimento de competências adotada por Gherardi (2009) toma como referência para discussão as práticas adotadas por grupos de trabalho. A principal premissa dessa perspectiva é que o conhecimento não está na mente das pessoas, mas nos grupos de trabalho (NICOLINI; GHERARDI;

YANOW, 2003). A autora coloca que utilizar uma abordagem simbólica significa conceber que a organização é produto da interpretação das práticas realizadas pelos seus membros. O conjunto de significados é incorporado pelos grupos e as práticas são institucionalizadas. A competência neste contexto é resultado de uma produção na prática dos significados atribuídos para ela, em outras palavras, a competência é constituída na ação.

Sandberg (2000) e Gherardi (2009) convergem no elemento que caracteriza o paradigma interpretativista, isto é, a interpretação de significados e atribuição de sentido. Alinham-se também quando afirmam que ser competente está condicionado a um determinado tempo e espaço, a mudança de uma destas duas condições implica em adaptação para um novo contexto no qual uma nova postura deverá ser adotada para garantir uma ação competente (BISPO, 2010).

A construção de competências engloba múltiplos fatores e representa um processo complexo que demanda a capacidade de construir, coletivamente, novos conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Nesse sentido, são discutidas as possíveis maneiras de envolver a força de trabalho na resolução de problemas, como o tratado nesse estudo, e na melhoria dos processos, o que implica de promover, sistematicamente, políticas, procedimentos e arranjos de trabalho capazes de facilitar a adoção de uma postura crítica e autônoma do trabalhador (LIMA et. al, 2009).

2.3 Inovação incremental nas organizações

A inovação começa na tentativa de solucionar os problemas do dia a dia nas organizações. Apesar de atualmente ser unanimidade, a importância da inovação demorou alguns anos para ganhar destaque no estudo do crescimento econômico das empresas e países. Foi somente com Schumpeter em 1939, que o tema tecnologia passou a ser considerado fator impulsionador do crescimento. Em sua pesquisa, o autor indica a inovação como a força propulsora das mudanças, de tal forma que a busca por diferenciais que tornem a empresa um bem raro no mercado, oferecendo produtos e serviços que apenas ela possua e saiba fazer, é a única maneira para se destacar no cenário competitivo global.

Devido aos equívocos nos conceitos de inovação e invenção, esta é uma das primeiras definições que emergem nas conversas neste âmbito. Sobre esta distinção

Schumpeter (1982) declara: *“uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido econômico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza”*.

Harrington e Voehl (2013) destacam que inovação é o processo de criar algo que tenha significativo valor a um indivíduo, organização, indústria ou sociedade. É preciso que tenham potencial para operacionalização, tornando-se assim, inovações.

A inovação é considerada fonte de vantagem competitiva e crescimento econômico e deve ser estudada sob o prisma de mudanças tecnológicas e de situações de mercado, da contínua demanda de clientes por produtos e serviços modernos, e, sobretudo, com qualidade. Ela deve propiciar o desenvolvimento de novos produtos e processos, métodos organizacionais, mercados e quaisquer oportunidades de aprimorá-los (OECD, 1997).

No nível organizacional, a inovação pode ser compreendida como a adoção de um novo produto, serviço, processo, tecnologia, política, estrutura ou sistema administrativo, mas deve estar introduzida no mercado – inovação de produto – ou usada no processo de produção – inovação de processo (OECD, 1997). Mais recentemente, adota-se inovação também em modelo de negócio, que consiste na descrição genérica de como uma empresa cria valor, buscando soluções úteis e que atendam aos novos contextos sociais de maneira flexível e adaptável às necessidades dos consumidores (TEIXEIRA, 2016).

Segundo o Manual de Oslo (1997), a inovação pode ser classificada como inovação em produtos, inovação em processo e inovação em produto e em processo. A inovação tecnológica em produto pode assumir duas formas, uma em produtos tecnologicamente novos, em que as características ou os usos pretendidos diferem das dos produzidos anteriormente, e a outra em produtos tecnologicamente aprimorados, em que um produto existente tem seu desempenho melhorado significativamente ou aprimorado. A inovação tecnológica em processos produtivos é a adoção de processos novos ou significativamente melhorados. Tais mudanças podem ocorrer no equipamento ou simplesmente na organização da produção.

Além da inovação de produto, processo ou de serviço, a literatura apresenta a divisão entre inovação incremental e radical, dependendo do grau de novidade. A inovação radical tem custos mais elevados e maiores riscos, pois normalmente

demanda investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento. Entretanto, se houver êxito em sua aplicação, o retorno é significativo. Por sua vez, as inovações incrementais correspondem a alterações e melhorias no produto e/ou serviço. Tendo em vista que partem de algo já pronto, são mais fáceis de serem desenvolvidas em comparação às inovações radicais. Segundo Tigre (2006), as inovações incrementais ocorrem de forma contínua nas organizações, embora possam variar conforme o setor em que atuam e não necessariamente derivam dos processos de P&D, sendo comumente resultantes da aprendizagem interna e da capacitação acumulada na organização, trazendo novamente a importância da rede de associação de conhecimento interno para gerar a inovação. Algumas inovações, incrementais em termos técnicos, podem ter um impacto crucial na economia. Isso será verdade para uma pequena mudança técnica que resolve um problema de gargalo de importância estratégica, como será analisado mais a frente nesse estudo.

Porém, simplesmente decidir que a organização deve ser inovadora não é suficiente. Essa decisão deve ser apoiada por ações que criam um ambiente no qual as pessoas estão confortáveis com a inovação (AHMED, 1998). Os recursos organizacionais preparam a organização para gerar ou adotar a inovação. Dentre os recursos importantes das empresas inovativas, encontra-se: colaboradores especialistas, capacidade financeira, tecnologia, fontes internas/externas de mudança. A inovação é um processo complexo e a escala de atividades requeridas para a inovação pode variar consideravelmente (MANUAL DE OSLO, 1997).

A inovação é vista como um processo contínuo, cumulativo, que envolva não só inovação radical e incremental, mas também a difusão, absorção e utilização de inovação (LUNDVALL, 1992). A gestão da inovação está relacionada com a construção e incorporação de rotinas alternativas, que ajudem a lidar com altos níveis de incerteza e a gerenciar o processo de mudanças de cenários. Inclui o aperfeiçoamento e substituição por novas rotinas mais apropriadas para lidar com um ambiente em contínua transformação.

As mudanças da economia, a velocidade das inovações e o aumento da competição entre as empresas fazem com que as organizações estejam em constante movimento para garantir suas respectivas posições no mercado, sejam estas de liderança ou não. Este movimento é ainda maior quando se trata de empresas reconhecidamente inovadoras. Para enfrentar as mudanças contemporâneas e prevenir-se quanto a mudanças futuras, as empresas concebem, buscam, criam e

adotam práticas gerenciais capazes de torná-las aptas a competir neste ambiente dinâmico e passaram a estimular a inovação entre seus colaboradores para criarem novos produtos, melhorarem processos ou proporem novos serviços (CHESBROUGH, 2006), como é o caso da Globo, empresa analisada nessa pesquisa.

3 Procedimentos Metodológicos

O objetivo desse capítulo é apresentar e justificar a metodologia proposta para o presente estudo. O capítulo está dividido em seções que abordam o conceito do método adotado, a justificativa pela sua escolha, expõe como se deu a coleta de dados e os respectivos procedimentos de tratamento e análise e, por fim, apresenta as limitações do estudo.

3.1 Tipo de Pesquisa

Esse estudo de caso adotou uma abordagem qualitativa e foi fundamentado no entendimento da complexidade da rotina de gravação de conteúdo de entretenimento nos Estúdios Globo. O objetivo dessa pesquisa foi entender como essa atividade foi impactada pela pandemia de Covid-19.

Creswell (2010, p.43) afirma que a abordagem qualitativa se dá no ambiente em que ocorre o fenômeno investigado, e analisa os significados que os atores atribuem ao evento que experienciaram. Nas palavras do autor, a abordagem qualitativa é “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Os principais procedimentos qualitativos, segundo Creswell, focam em amostragem intencional, coleta de dados abertos, análise de textos ou de imagens e interpretação pessoal dos achados. Conhecendo tais procedimentos, o pesquisador atuará ativamente na interpretação dos resultados e poderá extrair o sentido das expressões linguísticas e o entendimento amplo dos resultados de seu estudo.

A fim de conferir maior credibilidade e controlar vieses de pesquisa a esse estudo de caso, utilizou-se a triangulação como estratégia de validação, e seu conceito será explanado na seção a seguir. Contudo, é importante destacar que as concepções e formas de aferição de validade na pesquisa qualitativa são diversas e estão ligadas diretamente aos objetivos e desenhos metodológicos da própria pesquisa.

3.2 Conceito de Triangulação

A validade da pesquisa qualitativa está relacionada ao rigor, no sentido das descobertas refletirem precisamente a situação real, e a validade, no sentido das

conclusões estarem suportadas por evidências (GUION, 2002). Dessa forma, diversas abordagens qualitativas de pesquisa procuram construir estudos cada vez mais calçados em recursos que forneçam credibilidade ao trabalho [...] e uma das técnicas mais populares de se buscar confirmações é a técnica de triangulação (ABDALLA; GONZALEZ; OLIVEIRA; AZEVEDO, 2013).

A origem do conceito de triangulação é proveniente de técnicas militares de navegação em que se tomam pelo menos três pontos diferentes para determinar uma posição (COX; HASSARD, 2005). Nas ciências sociais e humanas, o termo é usado de forma menos literal: estando o pesquisador posicionado em um ponto de vista, ele precisa se colocar em outras duas posições, no mínimo, a fim de ajustar a adequada “distância e angulação” dos conceitos e se posicionar definitivamente após a análise das visadas (ABDALLA et al., 2013).

Com uma definição mais ampla, Flick (2009) afirma que o termo triangulação se refere à busca da compreensão de um fenômeno por duas ou mais perspectivas ou abordagens metodológicas. Para o autor, o uso de apenas uma perspectiva metodológica não é suficiente para tornar empiricamente compreensível um evento complexo, sendo, portanto, a abordagem da triangulação extremamente importante na pesquisa, pois permite a consideração dos diferentes níveis de profundidade que o entendimento de um fenômeno exige. A triangulação reduz o risco de que as conclusões de um estudo reflitam enviesamentos ou limitações próprias de um único método (MAXWELL, 1996).

Denzin (1978 *apud* ZAPPELLINI; FEUERSCHUTTE, 2015) produziu a primeira classificação considerando as diferentes tipologias de triangulação criadas, distinguindo a triangulação de dados, de investigadores, da teoria e a triangulação metodológica. Guion (2002) também traz contribuições à temática e acrescenta um quinto tipo, a triangulação ambiental.

A triangulação de dados consiste em coletar dados em diferentes fontes, que podem ser produzidos em tempo, espaço e pessoas diferentes, a fim de obter uma descrição mais rica e detalhada do fenômeno estudado. A triangulação de investigadores se constitui pela utilização de diferentes pesquisadores do mesmo campo com a finalidade de minimizar as distorções subjetivas provenientes de um único indivíduo. A triangulação de teoria possibilita a abordagem de um mesmo conjunto de dados por múltiplas teorias e diferentes perspectivas, inclusive de pesquisadores de outras áreas. A triangulação metodológica envolve o uso de

múltiplos métodos, qualitativos ou quantitativos, para obter os dados mais completos e específicos possível, e, uma vez que as conclusões convirjam, a validade é estabelecida. No cerne da triangulação metodológica, Denzin (1978 *apud* ZAPPELLINI; FEUERSCHUTTE, 2015) distinguiu dois subtipos: a triangulação de métodos, em que se usam escalas diferentes ou formas distintas de obter dados, e a entre métodos, que combina formas de coleta diferenciadas. Por fim, a triangulação ambiental se relaciona ao uso de distintos locais ou fatores, tais como horário, dia da semana ou estação do ano, com a finalidade de analisar a existência de fatores ambientais que possam interferir ou influenciar na produção dos dados.

Abdalla et al. (2013) concluem que a triangulação se refere ao uso de múltiplos métodos, técnicas de coleta ou fontes de dados, na tentativa de superar parcialmente as deficiências que decorrem de uma investigação feita por um único pesquisador. Ela contribui para a validade e para confiabilidade da pesquisa, compondo um quadro mais fiel do fenômeno por meio da convergência (PATTON, 2002).

Yin (2001) defende o uso da triangulação em estudos de caso e ressalta que a principal vantagem é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação que reduzem o problema da validade do construto, uma vez que várias fontes de evidência produzem diferentes avaliações do mesmo fenômeno e qualquer descoberta ou conclusão provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em perspectivas variadas, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa.

Flick (2009) afirma que a triangulação é uma alternativa para a validação do conhecimento que aumenta a confiança das escolhas metodológicas e, portanto, deve ser considerada como um mecanismo que auxilia na construção do conhecimento. Sob a mesma perspectiva, de forma sintética, Vergara (2006) declara que a triangulação pode ser vista a partir de duas óticas: a estratégia que contribui com a validade de uma pesquisa; e como uma alternativa para a obtenção de novos conhecimentos, através de novos pontos de vista.

Para os casos em que existe alguma não convergência importante, segundo Stake (2011) é necessário analisar mais a fundo as evidências e buscar explicações para as discrepâncias. Essa visão é ratificada por outros autores do tema que acreditam que a existência do contraditório deve ser vista como natural na pesquisa

acadêmica e deve ser interpretado como uma indicação de rigor com o qual a pesquisa foi conduzida.

3.3 Justificativa da Abordagem de Pesquisa

Neste estudo de caso, adotou-se a triangulação como um procedimento que combina diferentes métodos de coleta de dados em diferentes momentos no tempo e a partir de diferentes fontes para consolidar as conclusões a respeito do fenômeno observado. Em outras palavras, a produção dos dados foi realizada por meio de triangulação múltipla, ou seja, uma combinação entre triangulação de dados e triangulação metodológica – a partir da categorização de Denzin (1978 apud ZAPPELLINI; FEUERSCHUTTE, 2015), esta última foi executada entre métodos, por meio de técnicas específicas inerentes a pesquisa qualitativa.

Coraiola et al. (2013) descrevem que a lógica da triangulação de fontes e de métodos parte do pressuposto de dados coletados em diferentes fontes por meio de múltiplas técnicas, que quando comparados entre si permitem verificar a existência de correspondência entre eles e à medida que forem convergentes, podem ser considerados válidos.

Importante destacar que a triangulação de dados, nesse caso, se entrelaçou com a triangulação metodológica, pois enquanto os dados foram produzidos em diferentes momentos e fontes, também foram utilizadas diferentes técnicas de coleta, apresentadas na próxima seção. O método enquadra-se devidamente no objetivo do estudo pois permite a análise do fenômeno sob diferentes perspectivas proporcionando a convergência ou divergências das informações.

3.4 Coleta de Dados

As técnicas de entrevista semiestruturada, análise documental e observação participante foram utilizadas para coleta de dados no período de um ano, compreendido entre maio de 2020 e maio de 2021, de forma paralela.

A entrevista semiestruturada consiste em interrogar pessoas de forma que o pesquisador se apresente ao entrevistado por meio de um roteiro pré-estabelecido que permite maior flexibilidade e possibilidade de adequação das perguntas ao contexto do entrevistado. A análise documental envolve o exame de documentos

ou materiais de naturezas diversas que possuem valor científico em potencial e que ainda não foram analisados ou que o podem ser de maneira diferente (GIL, 2008). A observação participante baseia-se na observação do fenômeno para obtenção de informações acerca dele, bem como de percepções para o pesquisador, que nesse caso, participa ou interage ativamente com o contexto estudado (YIN, 2001).

3.4.1 Seleção de Sujeitos

Os profissionais selecionados para as entrevistas semiestruturadas atuaram na produção de conteúdo de entretenimento nos Estúdios Globo durante a pandemia de Covid-19. Ao todo, sete funcionários participaram da pesquisa: dois produtores executivos de dramaturgia (gênero de entretenimento), um figurinista, uma coordenadora de logística de materiais, um produtor de cenografia, uma arquiteta de obras de adequação e uma supervisora de planejamento e governança.

Os entrevistados representam quatro das nove diretorias dos Estúdios Globo e uma das três áreas de suporte da Globo envolvidas na produção de conteúdo. Eles possuem cargo de liderança e atuaram em pelo menos um produto gravado no período entre julho e dezembro de 2020, tendo, portanto, vivenciado as mudanças de rotina de trabalho impostas pela necessidade de distanciamento social.

No Quadro 1 é possível encontrar mais detalhes sobre a seleção multidisciplinar dos sujeitos entrevistados:

#	Nome	Formação	Função Atual	Anos de Casa	Atividade Central
1	Ana Nóbrega	Engenharia de Produção	Coordenadora de Logística	3	Armazenagem e movimentação de material cenográfico
2	Antônio Medeiros	Marketing	Figurista Titular	15	Desenho e idealização do figurino do elenco e figuração
3	Andrea Kelly	Jornalismo	Produtor Executivo	20	Produção de programa
4	Claudio Dager	Administração	Produtor Executivo	21	Produção de programa
5	Dannylo Augusto	Engenharia Civil	Coordenador de Produção de Cenografia	4	Produção de cenário, figurino e cidade cenográfica
6	Juliana Boni	Arquitetura	Arquiteta Senior de Soluções	6	Arquitetura para solução de espaços corporativos
7	Natalia Alfaro	Engenharia de Produção	Coordenadora de Governança	6	Planejamento e controle do Entretenimento

Quadro 1: Relação de funcionários entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

3.4.2 Formulação do Roteiro Semiestruturado e Condução das Entrevistas

As entrevistas ocorreram a partir de um roteiro semiestruturado (Apêndice 1) previamente elaborado contendo perguntas para aprofundamento da temática. Para essa etapa, o colaborador dos Estúdios Globo que, durante observação participante, apresentou elementos relevantes para responder ao objetivo do estudo, foi entrevistado pelo pesquisador.

Inicialmente, o roteiro conta com uma introdução onde o pesquisador justifica a decisão da escolha do entrevistado e solicita algumas informações sobre seu perfil profissional. Segue-se então para contextualização do problema de pesquisa e, na sequência, a pergunta central da pesquisa: Como a pandemia transformou sua rotina (de trabalho) no momento que voltamos a atividade (de produzir conteúdo de entretenimento)?

O objetivo foi que o funcionário pudesse discorrer livremente sobre os efeitos da pandemia em seu dia a dia de trabalho, expondo suas percepções acerca do fenômeno.

Por fim, o roteiro sugeriu que o entrevistado revelasse as principais dificuldades encontradas durante o período e quais as lições aprendidas que a pandemia proporcionou até aquela data.

O momento da entrevista foi desenvolvido pelo pesquisador de maneira remota no período de 04 de janeiro a 01 de fevereiro de 2021, através da ferramenta Microsoft Teams®, homologada na empresa para videoconferências. As entrevistas tiveram duração entre 19 e 40 minutos, foram gravadas e tiveram seu conteúdo transcrito para análise e consulta futuras.

Ao longo de todas as entrevistas, a pesquisadora se manteve atenta aos relatos dos sujeitos, sem intervenções de validade, julgamentos ou debates de conhecimento pré-concebido acerca do conteúdo abordado pelos participantes, concentrando o foco na proposta primária da investigação. O tempo de resposta das questões indagadas não foi controlado, ficando o entrevistado livre para concluir seu raciocínio no tempo que considerasse necessário. Perguntas acessórias foram utilizadas sempre que as narrativas suscitasse maiores esclarecimentos.

3.4.3 Coleta e Análise de Documentos

No presente estudo, a análise documental foi feita a partir do material produzido por funcionários dos Estúdios Globo que operam na área de produção de conteúdo de entretenimento, no período de março a dezembro de 2020. A elaboração do material se iniciou com a demanda pela continuidade do trabalho que era realizado antes da suspensão temporária das atividades devido a pandemia de Covid-19. A liderança da operação dos Estúdios Globo solicitou que a rotina de produção de conteúdo fosse adaptada para atender aos protocolos de segurança exigidos pela Organização Mundial de Saúde, e grupos de estudo multidisciplinares foram criados para discutir as possibilidades de evolução do modelo durante o mês de abril vislumbrando apresentar novas propostas de execução dos serviços, bem como construir o protocolo geral de retomada das atividades.

Todo material produzido pelos grupos passou por uma sequência hierárquica de aprovações e, após validado, foi divulgado para todos os níveis da organização através de reuniões e e-mails. Os arquivos foram disponibilizados em repositório de documentos online e o conteúdo inclui as principais diferenças no modus operandis das gravações antes e depois da pandemia, tais como: quantidade de pessoas alocadas na equipe de um produto, restrições de contato físico entre colaboradores, uso de equipamento de proteção individual, controle de acesso ao set de gravação, limpeza e higienização de cenários e figurinos, objetos de cena, entre outros.

Por se tratar de uma doença nova, os estudos sobre contágio e sintomas da Covid-19 evoluíram ao longo do ano de 2020, impondo uma constante necessidade de revisão e adequação dos documentos produzidos. Para essa pesquisa, foram consideradas as versões de trabalho atualizadas até dezembro do mesmo ano.

Ao todo 13 documentos foram analisados somando mais de 460 páginas de conteúdo conforme distribuição do Quadro 2. Todo o material está relacionado a rotina de produção de conteúdo durante a pandemia de Covid-19 e seu uso é restrito aos funcionários dos Estúdios Globo.

#	Documento	Páginas	Formato	Conteúdo Principal
1	Resultado Mesa Redonda Dramaturgia	315	Microsoft PowerPoint	Home office, jornada dos trabalhadores e novos modelos de produção
2	Protocolo_Amor de Mãe	41	Microsoft PowerPoint	Mapa de perímetros, premissas para produção de arte, cenografia, figurino, veículos de cena e caracterização
3	Ação_Mesa Redonda Produção	11	Microsoft PowerPoint	Distribuição do trabalho dos grupos de estudo
4	Artes-A4 R02	28	Adobe Acrobat Reader	Sinalização de restrições no ambiente de gravação
5	Consolidado_Sinalização	1	Microsoft Excel	Necessidade de sinalização nos ambientes de gravação
6	Equipes Gravação	5	Microsoft PowerPoint	Quantidade de colaboradores no produto por cargo
7	Fluxo de Veículos de Cena	7	Microsoft PowerPoint	Revisão do processo de aluguel de veículo de cena para atendimento ao protocolo
8	Higienização Figurino EP	20	Microsoft PowerPoint	Revisão do processo de disponibilização do figurino de gravação para atendimento ao protocolo
9	Modelo Crachá Equipe	2	Microsoft PowerPoint	Crachá de acesso aos perímetros
10	Planejamento de Produtos	4	Microsoft PowerPoint	Fluxo de aprovação do protocolo do produto
11	Protocolo Covid_Alocação dos Custos	7	Adobe Acrobat Reader	Orientações para alocações de custos extras das produções relacionados ao protocolo
12	Protocolo de Retomada das Atividades EG	26	Adobe Acrobat Reader	Orientações gerais para retomada das atividades de produção de conteúdo
13	Vídeo Triagem Revisado	1	Vídeo MP4	Guia para entrada de colaboradores em ambientes higienizados

Quadro 2: Relação de documentos analisados

Fonte: Elaborado pela autora

3.4.4 Observação Participante

A observação participante é uma das técnicas muito utilizada pelos pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa e consiste na inserção do pesquisador no interior do grupo observado, tornando-se parte dele, interagindo por longos períodos com os sujeitos, buscando partilhar o seu cotidiano para sentir o que significa estar naquela situação (QUEIROZ *et al.*, 2007).

Nessa pesquisa, a técnica foi realizada em paralelo aos demais processos de coleta de dados, posto que a autora atuou na produção dos documentos e implantou rotinas adicionais ao planejamento de produção de conteúdo dos Estúdios Globo impostas pela necessidade de distanciamento social.

Funcionária da empresa há quatro anos, a pesquisadora atua como Produtora de Execução na diretoria de Execução da Produção do Entretenimento, sendo responsável pela produção de cenografia, arte e figurino dos programas, e, durante o período de observação do fenômeno estudado, implementou o protocolo de higienização de peças cenográficas, objetos de arte, comida de cena, marcação de cena, rouparia e figurino, além de delimitar os perímetros de criticidade para mais de 30 produtos.

Ademais, participou, como convidada, do grupo de estudo focado na revisão da rotina de Serviços de Apoio a Produção, que reformulou rotinas organizacionais relacionadas à segurança, transporte, alimentação, adequação de espaços de trabalho e acesso das equipes ao set de gravação.

Durante a realização dessa etapa de coleta de dados, foi possível tomar notas, participar de conversas formais e informais sobre o tema e conhecer o sentimento dos colaboradores com relação as mudanças na rotina que eram propostas. Segundo Fernandes e Moreira (2013), a observação participante possibilita a compreensão das relações entre os indivíduos e destes com as instituições, bem como as práticas, perspectivas e opiniões dos sujeitos de pesquisa, o que não seria possível a apreensão por meio de outras técnicas.

3.5 Limitações da Abordagem de Pesquisa

Segundo Yin (2001), um estudo de caso busca estudar exaustiva ou profundamente um ou poucos objetos, e pode ser aplicado a um ambiente, um sujeito ou uma situação em particular, o que permite um conhecimento amplo e detalhado sobre eles, estabelecendo algumas bases para futuras investigações.

Nessa pesquisa, a triangulação reduz o risco de que as conclusões reflitam viesamentos ou limitações próprios de um único modelo, surgindo como forma de amenizar problemas de credibilidade em pesquisas qualitativas ao adotar a estratégia de investigação por múltiplas visadas e métodos de obtenção de informações (ABDALLA *et al.*, 2013).

Entretanto, o processo de triangulação possui algumas deficiências. Uma delas é a difícil replicação, pois os métodos qualitativos têm suas concepções essenciais atreladas a visão de mundo do pesquisador (ABDALLA *et al.*, 2013).

Outra limitação refere-se à possibilidade de os investigadores interpretarem de forma enganosa os pontos convergentes e divergentes entre os dados coletados com métodos muito diferentes entre si (FIELDING; FIELDING, 1986).

A triangulação como estratégia de validação e confiabilidade da pesquisa conduz o pesquisador a considerar as inconsistências do projeto, uma vez que sua aproximação do problema através de duas ou mais perspectivas ou métodos o levará, de maneira inevitável, a verificar contradições e/ou inconsistências e isso o conduzirá a ponderar sua interpretação (BAUER E GASKEL, 2002).

Finalmente, é importante ressaltar que o método não se presta a qualificar as pessoas e tão pouco suas experiências, mas pretende investigar a vivência humana sobre dado fenômeno que, nesse estudo, são as rotinas organizacionais de produção de conteúdo impactadas pela pandemia. Os resultados da pesquisa serão apresentados e detalhados a seguir.

4 Resultados encontrados

Neste capítulo serão expostos os resultados da pesquisa, representados pelas categorias emergentes da análise dos dados obtidos. Cada categoria será suportada pela literatura pertinente e ilustrada por trechos de entrevistas, documentos e opiniões que as representam.

O capítulo está dividido em duas seções. A primeira delas discorre sobre a empresa onde a pesquisa foi realizada. Esta contextualização se faz necessária em função da organização ser líder de mercado e ser formadora de opinião no país, o que pode influenciar na necessidade de maior estruturação da empresa frente aos desafios impostos pela pandemia de Covid-19. Na segunda seção são contextualizadas as categorias que surgiram do exame dos dados. Serão relatadas suas características e as premissas que justificam os agrupamentos. Ainda nesta seção, dividida em subseções, as categorias resultantes serão discorridas e discutidas em detalhes, utilizando a literatura adequada como orientação e os trechos dos relatos e documentos para corroborar as análises e discussões.

É válido ressaltar que alguns termos são específicos das rotinas organizacionais e do ambiente do mercado no qual a organização está inserida, no entanto, os termos são de conhecimento da autora e não causaram danos à análise e conclusões relacionadas.

4.1 A Empresa e o Contexto da Pandemia de Covid-19

Em 26 de abril de 1965, é inaugurada a TV Globo, canal 4, no Rio de Janeiro. A emissora é o embrião da futura Rede Globo de Televisão. Localizada em um prédio no bairro do Jardim Botânico, zona sul da cidade, as instalações são projetadas para abrigar uma estação de televisão. A criação da Globo movimenta o mercado de televisão no Brasil, fazendo com que vários profissionais, tanto na área jornalística quanto artística, encontrem na Globo a oportunidade para desenvolver suas carreiras e estimular a produção de conteúdo nacional. Uma programação baseada em jornalismo e entretenimento, tendo a novela como carro chefe, logo se firma e passa a ser distribuída para outros estados por meio de emissoras próprias adquiridas de outros empresários e de emissoras afiliadas. Em pouco tempo forma-

se a Rede, com a transmissão simultânea da programação da Globo para todo o país (MEMÓRIA GLOBO, 2021). Hoje a empresa conta com cinco emissoras próprias e 115 afiliadas, estando presente em 99% do território brasileiro. Seu quadro de colaboradores conta com mais de 12.000 funcionários, que produzem, por ano, 3.000 horas de jornalismo e esporte e 3.000 horas de entretenimento, distribuídas entre os escritórios no Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília, Minas Gerais, Recife, Nova Iorque e Londres (INTRANET CONEXÃO GLOBO, 2021).

A organização é o 17º maior conglomerado de mídia do mundo e o maior da América Latina, segundo relatório publicado pela Zenith Optimedia, empresa especializada em marketing. A TV Globo faz parte do Grupo Globo, conjunto de empresas que atua em diversos segmentos de mídia: jornais e revistas, impressos e digitais (por meio da Infoglobo e da Editora Globo), rádio (por meio do Sistema Globo de Rádios), música (por meio da gravadora Som Livre), televisão aberta (por meio da TV Globo e suas afiliadas), televisão fechada (por meio da operadora Globosat), cinema (por meio da Globofilmes), classificados imobiliários, com alcance nacional (por meio do portal Zap) e streaming (por meio do Globoplay).

Inaugurados em 1995, os Estúdios Globo, antes conhecido como Projac, abreviação de Projeto Jacarepaguá, um dos endereços no Rio de Janeiro, são considerados o maior complexo de produção de conteúdo televisivo da América Latina, com uma área total de 1,73 milhão de metros quadrados. Todo conteúdo de entretenimento da TV Globo é produzido nos 13 estúdios, distribuídos em quatro módulos de gravação, e nas cidades cenográficas construídas em áreas externas. O complexo conta ainda com uma fábrica de cenários, uma fábrica de figurinos, um centro de treinamento com oito salas de aula, dois auditórios, duas praças de alimentação, farmácia, salão de beleza, serviços de fisioterapia, agências bancárias, estacionamento, transporte interno, entre outros serviços e facilidades que suportam a rotina das mais de 5.000 pessoas que circulavam diariamente em suas instalações.

A liderança dos Estúdios Globo é ligada diretamente à presidência da empresa e conta com nove diretorias que lideram mais de 4.000 funcionários próprios e mais de 2.000 terceiros. Todos os colaboradores atuavam presencialmente até 13 de março de 2020, quando a produção foi interrompida devido a pandemia de Covid-19.

Entre os meses de dezembro de 2019 e janeiro de 2020, com o isolamento de Wuhan na China e o colapso do sistema de saúde na Itália, o mundo tomou

conhecimento da existência do vírus SARS-CoV-2, transmissor da doença que passou a ser conhecida como Covid-19 (FIOCRUZ, 2020). Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial de Saúde declarou a Covid-19 como emergência de saúde pública de âmbito internacional e, em 11 de março de 2020, a reconheceu como uma pandemia, que é caracterizada pela disseminação em escala global de uma nova doença, com transmissão sustentada de pessoa para pessoa (OMS, 2020).

As particularidades da doença, uma infecção respiratória aguda, de elevada transmissibilidade e que pode levar a óbito, exigiram a adoção de medidas de distanciamento social como o principal meio para frear o contágio pelo vírus.

No estado do Rio de Janeiro, a partir de 16 de março de 2020, após confirmação de casos da doença em São Paulo, o governo do estado determinou o fechamento de todas as empresas que não prestassem serviços essenciais.

A TV Globo está classificada como empresa prestadora de serviço de radiodifusão de sons e imagens, considerado essencial pelo governo federal. A empresa, que atinge aproximadamente 100 milhões de brasileiros por dia (INTRANET CONEXÃO GLOBO, 2020), é, para seus telespectadores, fonte de informação e cultura.

Diante da relevância da informação no cenário de crise sanitária que se instalava no Brasil e no mundo, a empresa optou por manter, de forma presencial, as atividades relacionadas a produção e exibição de conteúdo jornalístico, enquanto as demais áreas da empresa foram orientadas a suspender os trabalhos ou migrar para o modelo de trabalho de remoto, quando aplicável.

Os Estúdios Globo, produtor de conteúdo de entretenimento, tiveram suas operações paralisadas na sexta-feira que antecedeu o decreto do governador do estado. Todos os gestores foram orientados a manter as equipes em casa por tempo indeterminado. A paralisação impactou significativamente a grade de programação da emissora. A transmissão de programas de entretenimento ao vivo foi interrompida e conteúdos inéditos foram substituídos por reprises, aumentando o tempo de exibição dos telejornais.

Após quinze dias, perante a situação de agravamento da pandemia e sem perspectiva de retorno das atividades presenciais, a diretoria decidiu por férias compulsórias de 30 dias para grande parte dos funcionários, apenas gestores de equipe que possuíam computadores portáteis trabalharam remotamente durante o

mês de abril de 2020, com o propósito de organizar e planejar a retomada das atividades, fossem elas presenciais ou remotas.

Assim sendo, a partir de maio de 2020, algumas rotinas voltaram a ser realizadas presencialmente e a estrutura tecnológica viabilizadora do trabalho remoto já estava disponível para uso dos empregados qualificados a executar suas atividades nesse modelo.

As particularidades da rotina de trabalho praticadas desde então serão apresentadas na próxima seção e agrupadas em categorias que serão detalhadas na sequência.

4.2 Categorias emergentes da análise de dados

Uma vez realizada a coleta dos dados, eles foram analisados com métodos coerentes com a metodologia da pesquisa. Creswell (2010) aponta que a análise de dados qualitativos envolve diferentes apreciações destes dados, o que deve conduzir o pesquisador para extrair deles o sentido. O autor considera que o processo analítico é contínuo e deve ser conduzido ao mesmo tempo que o pesquisador coleta, interpreta e redige os relatórios. A partir disso, os dados que formaram o corpus deste estudo foram analisados conforme descrito nas etapas do quadro abaixo:

Fases da análise	
1	Leitura geral do material coletado (entrevistas, documentos e observação participante)
2	Codificação para formulação das categorias, utilizando o referencial teórico e as indicações trazidas pela leitura
3	Recorte do material em categorias comparáveis com e com o mesmo conteúdo semântico
4	Inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico

Quadro 3: Etapas da análise de dados

Fonte: Elaborado pela autora

O presente estudo buscou investigar como a pandemia de Covid-19 transformou a rotina de produção de conteúdo de entretenimento dos Estúdios Globo. Uma vez realizadas as entrevistas, elas foram transcritas e os dados foram organizados em planilhas onde ocorreram as devidas codificações. Tal qual ocorreu com a análise dos documentos. Em seguida, foram realizados os recortes a partir da convergência com o conteúdo semântico e foram formuladas as categorias constituídas pela síntese dos significados revelados pelas entrevistas, documentos e observação da pesquisadora acerca da realidade. São elas: 1) Emergência de artefatos orientadores e facilitadores; 2) Imposição de novas competências e 3) Surgimento de novos formatos de produção.

Segundo Colbari (2014) “a codificação/classificação do material empírico, agora agrupado em categorias, é o procedimento essencial da análise de conteúdo, pois demarca o elo entre os objetivos da pesquisa e os seus resultados.” Para a autora, a escolha correta das categorias traz qualidade e legitimidade à análise, e estas devem seguir alguns critérios como exclusividade, homogeneidade, objetividade e pertinência. A pesquisa foi decomposta em trechos dos relatos dos entrevistados, dos documentos ou unidades de análise, tendo como referência a questão investigada, e depois foram classificadas de acordo com as codificações, conforme mostra a tabela abaixo.

Codificação dos dados analisados			
entrevistas	Controle de acesso ao ambiente de trabalho, máquina de higienização, embalagem de materiais, obra para distanciamento, instrução de trabalho para higienização, circuito de higienização de pessoas e materiais	Gestão de equipes a distancia, novos processos de produção, incerteza sobre a eficiência dos métodos, divulgação da informação de forma remota, novas áreas atuantes no processo de produção	Novas métricas de produção de capítulos por semana, maior planejamento, gravações remotas
Documentos	Perímetros, equipamentos de proteção individual, ferramentas de comunicação online, novos layouts no ambiente de trabalho	Treinamentos com infectologista para garantir o entendimento antes do retorno a atividade presencial, adequação do protocolo por produto	Uso de equipamentos mais simples para gravações, equipe reduzida no set de gravação
Observação participante	Higienização individual, distanciamento físico obrigatório, novas ferramentas de comunicação online	Desenho de perímetros conforme planta de gravação, interface entre áreas de apoio com maior relevância para os produtos, gestão de equipes remota	Estudos de retomada de produtos considerando trade off entre maior prazo de gravação e menor custo, obras fechadas
Categorização dos dados	<i>Emergência de artefatos orientadores e facilitadores</i>	<i>Imposição de novas competências</i>	<i>Surgimento de novas formas de produção</i>

Quadro 4: Formação das Categorias

Fonte: Elaborado pela autora

As características que justificam o agrupamento dos dados nas categorias criadas emergiram da interpretação da autora. Nessa etapa busca-se extrair um significado para os dados coletados a partir da interpretação, da reflexão e da intuição do pesquisador. Conforme Colbari (2014), buscam-se inferências, uma proposição que garante à análise de conteúdo o caráter de uma “hermenêutica controlada” que permite a conciliação entre duas orientações: “a verificação prudente e a interpretação brilhante” (BARDIN, 2004 apud COLBARI, 2014).

A primeira categoria apurada compreende os instrumentos utilizados física e remotamente para proteger a saúde dos colaboradores, tais como o protocolo de retomada das atividades, novas ferramentas de comunicação remota, equipamentos de proteção individual, perímetros de acesso, circuitos de higienização pessoal, máquinas de higienização de materiais de arte e figurino, embalagem individual de materiais de gravação, higienização dos ambientes de trabalho, divisórias de acrílico em mesas de trabalho e refeição, entre outros. Esses recursos tiveram papel central para segurança dos colaboradores na execução de suas rotinas, seja orientando sobre os novos processos adotados para mitigar o risco de contágio, seja viabilizando o trabalho e a comunicação remotos.

A “imposição de novas competências” emerge como categoria consequente da “emergência de artefatos orientadores e facilitadores”. Uma vez que novos procedimentos são criados, novas competências são requeridas dos trabalhadores. Na análise dos dados, a gestão de equipes de forma remota manifestou-se como tema relevante nesse assunto, assim como a gestão do tempo no *home office*, a necessidade de gravar com distanciamento e equipamentos de proteção, a produção de arte e figurino remota, a comunicação com diversas áreas outrora não participantes do processo de produção e, por fim, a constante necessidade de adequação do processo conforme novas informações sobre a doença eram divulgadas.

A terceira categoria centraliza as soluções de produção de conteúdo de entretenimento que despontaram como alternativas a paralisação das atividades. Nela estão contidas as experiências relatadas com gravações remotas, redução da produtividade de capítulos para reduzir a equipe do set cenográfico, exibição de obras fechadas, revezamento de equipes e outras novidades agrupadas como “surgimento de novos modelos de produção”.

Cada uma das categorias mencionadas, será detalhada a seguir.

4.2.1 Emergência de artefatos orientadores e facilitadores

Os artefatos físicos e tecnológicos se mostraram imprescindíveis para garantir a continuidade das rotinas organizacionais durante a pandemia, que tinha como principal forma de contenção, o distanciamento social. Nos Estúdios Globo, os artefatos desempenharam o papel central proposto por Luciana D’Adderio (2010) e impulsionaram o desenvolvimento de novas competências, como será exposto adiante.

Essa categoria se caracteriza pela manifestação concreta do instrumento de análise. As rotinas codificadas em artefatos são percebidas como mais estáveis e visíveis, atuando como pontos de referência, por meio dos quais pode-se detectar as variações que ocorrem em sua performance. Todavia, por mais que os artefatos sejam um guia para a ação, o modo pelo qual são interpretados e utilizados pelos indivíduos dá lugar a várias possibilidades (D’ADDERIO, 2008).

Os artefatos presentes na análise do material coletado foram classificados em dois grupos: orientadores e facilitadores. Os primeiros com a qualidade de instruir os empregados nas novas rotinas de trabalho e o segundo com a propriedade de viabilizar o trabalho respeitando as medidas de segurança sanitária impostas pela Covid-19.

Na dimensão dos artefatos orientadores, é possível destacar nos relatos e documentos o papel fundamental do “Protocolo de Retomada das Atividades EG”. Uma instrução de trabalho (SOP), elaborada pela direção dos Estúdios Globo em conjunto com especialistas da área de saúde, que dispõe sobre as regras gerais para produção de conteúdo de dramaturgia e variedades, gêneros do entretenimento, e aborda, ainda que superficialmente, os novos processos que entram em vigor com o advento da pandemia, conforme relato da entrevista de Andrea, produtora executiva de dramaturgia:

“... o processo que a gente construiu, que era um processo que, como eu falei, era orgânico, cada um fazia de um jeito [...] ele virou um manual, né? Ele virou um protocolo absolutamente fundamental para que as pessoas pudessem sobreviver à uma pandemia.”

O documento aborda as condições para testagem para Covid-19 da equipe nas operações presenciais, discorre sobre as obrigações de fornecimento de EPI por

parte da empresa, apresenta as responsabilidades dos empregados com relação a cuidados pessoais, instrui sobre como realizar o planejamento da produção de conteúdo, alerta sobre as restrições necessárias no set de gravação – onde o elenco não usa nenhum tipo de equipamento de proteção individual, revela a necessidade de implementação de novos processos de higienização de material de caracterização, figurino, arte e cenografia e por fim, expõe os perímetros de acesso ao set. A figura a seguir exemplifica o conteúdo desse documento:

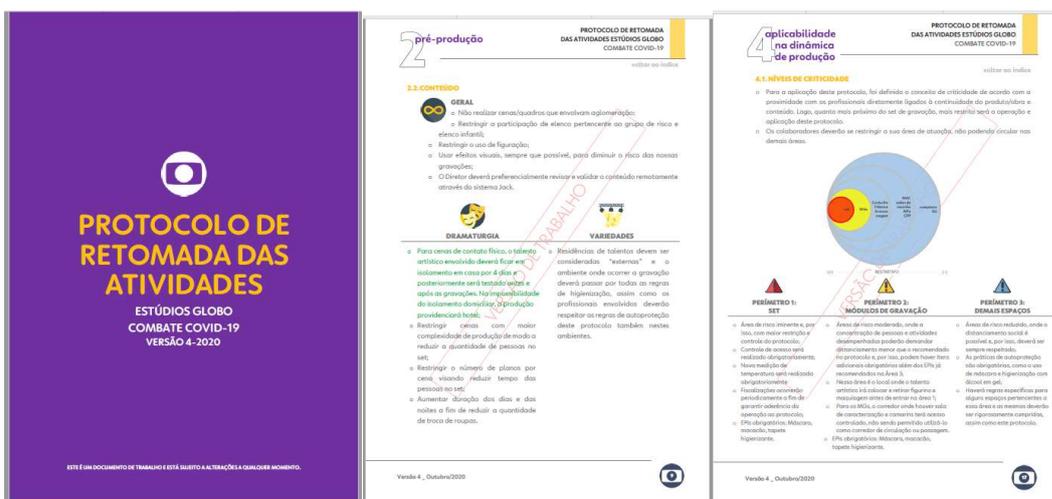


Figura 1: Trechos do documento “Protocolo de Retomada das Atividades”

Fonte: Estúdios Globo, 2020.

A implantação das novas rotinas apresentadas no documento demandou maior necessidade de planejamento, como destacou Dannylo, produtor de cenografia, em sua entrevista:

“começamos um movimento muito forte de protocolo, de entender o que que a gente precisava pra retomar, né? Acho que tiveram várias rodadas, muitas conversas, muitas reuniões, pra entender o que a gente, efetivamente, precisava pra voltar de uma forma segura, mesmo sabendo que a gente não voltaria com o volume de produção que a gente tinha, né? Seria um volume reduzido, seria de uma forma mais segura, de um modelo de produtividade bem abaixo do que a gente tá acostumado a fazer”

A sinalização nos ambientes de produção com orientações sobre como prevenir a contaminação, também foi uma exigência para retorno das atividades, na

tentativa de tornar o aspecto performativo das rotinas o mais próximo possível do aspecto ostensivo representado pelo protocolo. Todas as estações de trabalho, áreas de apoio, estúdios e áreas comuns foram sinalizadas com a intenção de incentivar os funcionários a adotarem as medidas de proteção contra Covid-19. A figura abaixo evidencia alguns modelos desse artefato orientador:



Figura 2: Trechos do documento “Artes-A4 R02”

Fonte: Estúdios Globo, 2020

No âmbito dos artefatos viabilizadores, pode-se verificar na análise dos dados que os artefatos tecnológicos foram os principais mediadores do trabalho (MANSELL *et al.*; 2007), e, especialmente em razão do contexto de distanciamento social, tornaram-se essenciais para a execução do trabalho de maneira remota.

Os funcionários usuários de computadores portáteis foram instruídos pelos gestores a levar os equipamentos para suas residências no último dia de trabalho presencial, em março de 2020, e manter, através das ferramentas tecnológicas disponíveis e homologadas pela empresa, as rotinas realizadas presencialmente.

Os artefatos tecnológicos são aplicações de tecnologia estruturadas para a realização dos processos de negócios (LEONARDI, 2011) e podem se aplicar para a interação entre pessoas (LEONARDI, 2007), o que se confirmou pelo relato do entrevistado Antonio, figurinista, que afirmou:

“Esse apoio tecnológico que a gente pode ter, ele não é nocivo, mas, ele é importante, ele tem o seu lugar, ele não substitui nada, ele não substitui a experiência, mas ele pode proporcionar um bom... vamos dizer assim, um caminho bom para você deslanchar numa pesquisa. E isso fez, também, com

que as pessoas parassem de ter medo de se comunicar, realmente, através desses meios virtuais, de reunião, de se organizar através de organizadores de tarefas, porque as pessoas tinham uma dificuldade.”

Além dos artefatos tecnológicos, os equipamentos de proteção individual viabilizaram as gravações presenciais, assim como as adequações de infraestrutura realizadas nas estações de trabalho, nas áreas de apoio, nos estúdios e áreas comuns, conforme ressaltou Juliana, arquiteta de soluções:

“a gente precisou criar espaços provisórios pra conseguir atender essa necessidade de camarins individuais, espaços individuais de refeição, distanciamento de dois metros, áreas de alimentação dentro dos perímetros, para que as pessoas não precisarem sair, vestir o macacão de novo, passar no circuito de higienização de novo”

O macacão ao que a entrevistada se refere, tornou-se equipamento de proteção individual (EPI) obrigatório para o trabalho presencial durante a pandemia de Covid-19. EPI é qualquer meio ou dispositivo destinado a ser utilizado por uma pessoa contra possíveis riscos ameaçadores da sua saúde ou segurança durante o exercício de uma determinada atividade (WIKIPEDIA, 2021). Máscaras e protetores de calçado compunham o conjunto de EPIs dos Estúdios Globo que, segundo especialistas da área de medicina, reduziam o risco de contágio.

Portanto, para acessar os ambientes de produção, adequados com os mais rígidos padrões de segurança, os colaboradores eram conduzidos a percorrer um circuito de higienização pessoal que incluía aferir a temperatura corporal, trajar máscara, macacão, protetor de calçado, armazenar todos os pertences em armários do tipo *locker*, higienizar as mãos e apresentar suas credenciais para acesso aos perímetros de gravação.

Os perímetros limitavam o acesso dos empregados aos espaços de gravação, e conforme descrito no “Protocolo de Retomada das Atividades”, o conceito de criticidade foi definido de acordo com a proximidade com os profissionais diretamente ligados à continuidade do produto: “quanto mais próximo do set de gravação, mais restrita será a operação e aplicação deste protocolo. Logo, os colaboradores deverão se restringir a sua área de atuação, não podendo circular nas demais áreas” (ESTÚDIOS GLOBO, 2020).

As próximas duas figuras, trechos extraídos dos documentos analisados, explicam a aplicabilidade dos perímetros às dinâmicas de gravação. A Figura 3, apresenta as premissas que classificam o risco atribuído aos espaços de trabalho dos Estúdios Globo, e a Figura 4 ilustra um mapa de perímetros desenhado para um produto de dramaturgia gravado no Estúdio K do Módulo de Gravação 4 (MG4).



Figura 3: Trecho do documento “Protocolo_Amor de Mãe”

Fonte: Estúdios Globo, 2020

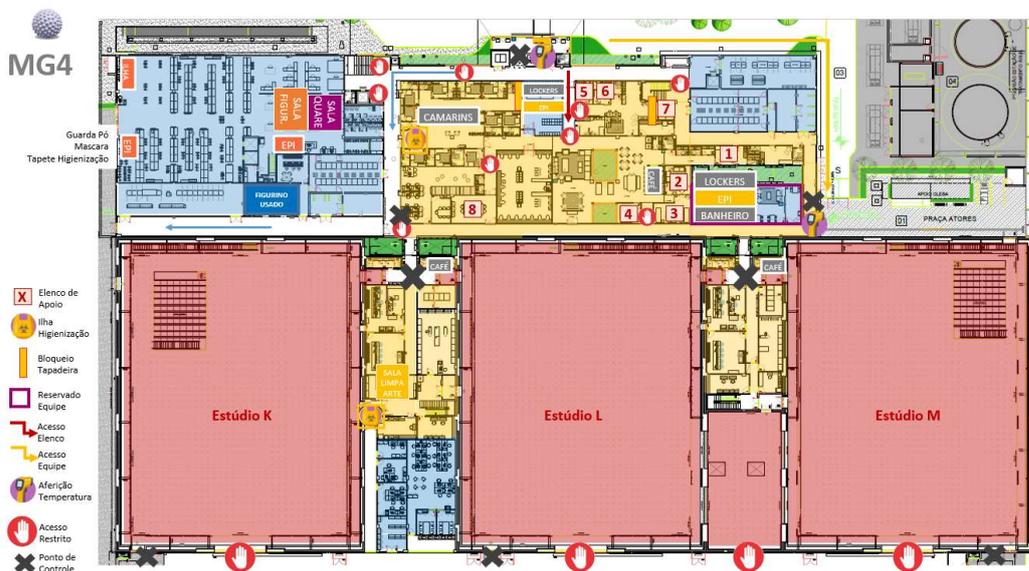


Figura 4: Trecho do documento “Protocolo_Amor de Mãe”

Fonte: Estúdios Globo, 2020

Importante ressaltar que, antes da pandemia, todos os funcionários podiam circular nos ambientes, inclusive durante as gravações, apenas respeitando o silêncio exigido em um set de filmagem. Produtores, cenógrafos, figurinistas, produtores de arte e caracterizadores frequentemente assistiam suas produções sendo realizadas após a entrega do trabalho. As restrições de acesso representaram significativa mudança no modelo de produção de conteúdo de entretenimento, pois exigiram, além do planejamento remoto, a entrega também remota ou com equipe presencial reduzida, e novas competências foram impostas, como será relatado na seção seguinte.

4.2.2 Imposição de novas competências

A retomada das operações de produção de conteúdo de entretenimento exigiu, como visto na seção anterior, a adoção de um protocolo com regras para preservar a saúde das pessoas envolvidas nessa atividade. Líderes e equipes foram demandados a desenvolver habilidades extras para suprir a necessidade de distanciamento social imposta pela doença e os desafios que o cenário de incertezas, provocado pela pandemia, impunha ao dia a dia do trabalho.

Segundo Sandberg (2000), as pessoas tornam-se competentes em dada situação e os atributos para realização de uma tarefa não são livres do contexto, pelo contrário, eles são situacionais e dependentes dele. Isto posto, as características peculiares ao desempenho das rotinas na conjuntura da pandemia de Covid-19, evidenciadas nas entrevistas e nos documentos, foram reunidas na categoria denominada “imposição de novas competências”.

O trecho do documento apresentado no Figura 5 enfatiza a mudança em cinco processos específicos da rotina de produção de conteúdo dos Estúdios Globo, outrora executados presencialmente, que foram transferidos na íntegra para o trabalho remoto.

MUDANÇAS DE PROCESSO

DESTAQUES

REUNIÕES

Todas as reuniões passam a ser remotas, em todas as etapas do processo de produção. Ex: Leituras de Capítulo, Pré Roteiro, Reuniões de Conceituação. TEAMS é a ferramenta recomendada.

PLANEJAMENTO | ORÇAMENTO | BASE

Estas atividades passam a ser remotas para todos os departamentos.

CRIAÇÃO | DESENVOLVIMENTO

Os projetos e aprovações artísticas acontecerão de forma remota. Foi mapeada a necessidade de equipamentos e softwares por área para viabilizar esta etapa.

WORKSHOP DO PRODUTO

Apresentação do produto e áreas deverá ser remota. Neste momento será também incluída apresentação do protocolo e informações adicionais de boas práticas no home office. Esta segunda parte do workshop acontecerá também para produtos em retomada.



TESTE DE ELENCO

O produtor de elenco deverá selecionar o talento via SELF TAPE ou dirigir teste remotamente.

Todas as preparações e o acompanhamento dos preparadores durante a gravação deverão ser remotos.



Figura 5: Trecho do documento “2020_ResultadoMesasRedondas_Dramaturgia”

Fonte: Estúdios Globo, 2020

O documento estabelece que rotinas referentes ao planejamento, orçamento, criação de conceitos artísticos, escolha de elenco, apresentação do produto e reuniões referentes ao entendimento do formato do programa, devem ser realizadas de forma remota.

A compreensão que os indivíduos têm da situação é determinante para institucionalizar as práticas propostas para garantir a segurança sanitária do ambiente de trabalho e, como relatado nos extratos das entrevistas, um dos principais desafios da liderança foi transferir a relevância das mudanças de processo para as equipes que executariam os novos procedimentos:

“A gente tinha pontos focais de cada área que já tinham participado do escrever desse planejamento, que já ajudou ali na comunicação dos pares que eles tavam trabalhando [...] a gente fazia um treinamento virtual [...] uma coisa é você ler a instrução, treinar, falar, e a outra é você tá ali operacionalizando” (Ana, Coordenadora de Logística)

“... trabalhar sozinha, no sentido de estar aqui, na minha casa, no meu computador, falando com as pessoas, organizando a vida de todo mundo que vai fazer lá na frente de gravação, o que eu não estou pra ver, e confiar em cada um e aprender isso, é um desafio...” (Andrea, Produtora Executiva)

Gerir, de maneira remota, times que atuam presencialmente, se tornou necessário para reduzir a quantidade de pessoas circulando diariamente pelos Estúdios Globo. Os artefatos tecnológicos viabilizaram o desempenho dessa rotina, como descrito pela produtora Andrea:

“Ligar, falar, FaceTime, olhar, sempre tá tentando entender, fazendo milhares de reuniões com a equipe o tempo inteiro pelo Teams, passando as informações o máximo possível, me cercando das pessoas e sabendo que as pessoas tavam ali entendendo o que eu tava dizendo.”

Segundo Le Boterf (1995) competência é um saber agir responsável e reconhecido pelos outros, que implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. Tanto para líderes, em sua função de instruir conforme especificado nos artefatos, que traduzem o aspecto ostensivo das rotinas, quanto para as equipes, que exercem as atividades *in loco*, o aspecto performativo, o contexto da pandemia proporcionou o desenvolvimento de competências uma vez que inseriu novas variáveis em processos já estabelecidos, como apontado na entrevista de Ana:

“... começou a entrar um monte de variável, que atropelou o nosso fluxo de atendimento. Então, foi um período de muito planejamento [...] com os times todo em casa, inclusive, a equipe de supervisão. Foi uma fase mesmo assim, de imersão em um processo de redesenhar processo...”

As variáveis, as quais a entrevistada se refere, são as etapas de higienização que a área de Logística precisou incluir em sua rotina de coleta e entrega de materiais cenográficos nos estúdios.

Por determinação do “Protocolo de Retomada das Atividades”, mostrado na seção anterior, todos os objetos que compõe o set de gravação deviam ser higienizados com produtos antibactericidas, eficazes contra o vírus da Covid-19 e aprovados pela área de Saúde e Segurança da empresa, além de não danificarem a superfície das peças. O detalhe do processo adotado é exibido na Figura 6 que retrata um trecho do documento “Higienização Figurino_EP”.

MEDIDAS DE PROTEÇÃO

FIGURINO

- Antes de disponibilizar o figurino para prova, adotar uma das 4 medidas abaixo:
 - I. Quarentena de 72 horas em ambiente limpo e bloqueado para circulação de pessoas;
 - II. Lavar a roupa com água e sabão (lavanderia padrão);
 - III. Higienizar as peças na higienizadora dos Estúdios Globo;
 - IV. Passar a ferro de caldeira ou steamer contendo o mesmo produto da higienizadora.
- O figurino selecionado será embalado em saco plástico transparente, lacrado com fita adesiva e guardado em sala limpa;
- Acessórios selecionados no acervo serão higienizados com álcool 70% ou álcool isopropílico, embalados em sacos plásticos transparentes, lacrados com fita e igualmente armazenados em sala limpa
- Objetos de couro serão higienizados com Lysoform para não prejudicar o material, porém o produto não está aprovado para ser utilizado na higienização de roupas



Figura 6: Trecho do documento “Higienização Figurino_EP”

Fonte: Estúdios Globo, 2020

Adicionalmente, áreas da empresa que antes não figuravam no processo de produção, foram solicitadas a participar da rotina, como enfatizado pelo produtor Claudio:

“uma dificuldade dessa operação, porque a gente teve várias partes da empresa que também precisaram entrar na operação com mais força, em capital humano, eu poderia citar como uma delas, né? A própria execução da produção, que começou a fazer parte ali de uma implementação, por exemplo, de operação, com os protocolos. E que, também sobre novas regras, e tendo que dar conta de um atendimento muito maior, então a percepção que a gente teve é que o atendimento dessas áreas teve que crescer, mesmo pra suportar o atendimento a menos produtos, porque a gente tinha menos produtos gravando, mas que a demanda ficou muito maior”

A área de Infraestrutura, não citada pelo entrevistado, mas atuante na perspectiva da pesquisadora, recebeu treinamento específico para propor soluções aos espaços corporativos que estivessem adequadas ao protocolo dos Estúdios Globo e mantivessem, na medida do possível, as pessoas distanciadas umas das outras no local de trabalho, como destacou a arquiteta Juliana:

“Toda a equipe de soluções, as arquitetas que desenham, fizeram alguns treinamentos com o infectologista e com o RH, pra entender as novas diretrizes, pra que elas pudessem fazer os layouts com distanciamento...”

A inclusão de novas etapas e novos agentes na rotina de produção, e a insegurança que o avanço da doença provocou, bem como as descobertas científicas ao longo do ano de 2020, fomentaram a exigência de maior planejamento e revisão das práticas associadas a produção de conteúdo, aumentando significativamente o volume de reuniões e a carga horária de trabalho:

“você sai de uma reunião, entra em outra, você não tem tempo nem pra tomar uma água [...] as novas demandas e a necessidade dos produtos, fez com que a gente trabalhasse muito mais, muito mais e sem tempo de descanso mesmo.” (Juliana, Arquiteta de Soluções)

“Porque você entra numa agenda que você tinha reunião de, assim, de hora em hora e que você falava assim: “Cara, não consigo nem ir ao banheiro, não consigo nem almoçar, não consigo fazer nada”. Né? Era uma busca, ali, de conseguir ajeitar o processo, aproveitar o momento pra acertar o fluxo, acertar o processo, acertar os gaps que a gente tinha ao longo da empresa [...] Então, tivemos vários grupos de trabalho, conseguimos tocar vários projetos de melhoria contínua e melhoria ali de processo dentro da área, né? Mas foi bem desgastante num primeiro momento.” (Dannylo, Coordenador de Produção de Cenografia)

O aumento da produtividade, portanto, desenvolveu-se como mais uma competência imposta no período analisado, pois, além de viabilizar a continuidade das rotinas organizacionais, os profissionais conceberam, também, alcançar novos patamares de entrega.

A incorporação do trabalho remoto para etapas precedentes à gravação de uma cena e o distanciamento obrigatório durante a etapa presencial, motivaram o desenvolvimento de novas competências por parte dos colaboradores. Para assegurar o cumprimento de tais medidas de segurança, foi imprescindível elaborar novos formatos de produção de conteúdo que exigissem menor quantidade de

pessoas no set, mínimo contato entre as equipes e antecedência na liberação do roteiro, como será exposto na próxima seção.

4.2.3 Surgimento de novos modelos de produção

O termo inovação incremental ganhou força em 1939, marcando presença no livro “Business Cycle” de Joseph Schumpeter onde foi caracterizado como um modelo de inovação. De acordo com o autor, a inovação incremental consiste em uma série de pequenas e constantes melhorias em produtos, processos e serviços já existentes em uma empresa. Para Tigre (2006), as inovações incrementais ocorrem de forma contínua nas organizações, sendo comumente resultantes da aprendizagem interna e da capacitação acumulada na organização, muitas delas resolvem um problema de gargalo de importância estratégica, como será exposto nessa seção.

A pandemia suscitou a inovação no sentido de repensar os processos produtivos dos Estúdios Globo preservando a saúde dos colaboradores. A obrigação do distanciamento social limitou os acessos ao set de gravação, a redução de equipe presencial motivou maior dedicação a etapa de planejamento, a transmissão da doença através do contato impôs dedicação exclusiva de equipes aos produtos, e a incerteza provocada pelo aumento de casos da doença demandava constante revisão dos processos implementados.

As inovações incrementais realizadas durante o período analisado nesse estudo, ou seja, o conjunto de ações que buscaram melhorar ou agregar valor aos processos e produtos existentes na empresa, estão agrupados nessa categoria.

O modelo de produção de conteúdo dos Estúdios Globo é baseado na alocação de equipes conforme dimensionamento dos produtos, isto significa que quanto maior uma produção, maior será a equipe envolvida na realização do produto. No entanto, por orientação da OMS (2020), para conter o avanço da Covid-19, é fundamental que as pessoas se mantenham afastadas umas das outras por, no mínimo, um metro. O “Protocolo de Retomada das Atividades” estabeleceu regras mais conservadoras e determinou distanciamento obrigatório de dois metros entre os funcionários. Na prática, esse parâmetro se traduz em reduzir substancialmente a quantidade de pessoas em um set de gravação.

O documento “Equipes Gravação” descreve quantas pessoas poderiam ter acesso ao estúdio e quais funções seriam essenciais para a realização da atividade presencial:

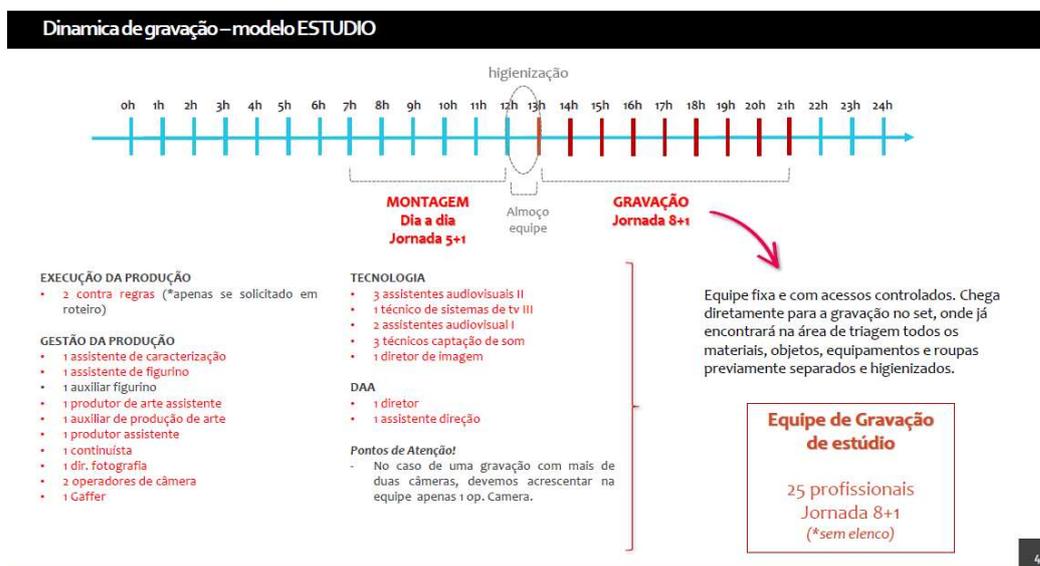


Figura 7: Trecho do documento “Equipes Gravação”

Fonte: Estúdios Globo, 2020

Equipes de montagem e gravação não se encontravam e o limite de pessoas em um set montado em qualquer um dos 13 estúdios disponíveis foi fixado em 25 profissionais. A mudança na operação acarretou o compromisso de planejar com mais precisão as etapas que compõe a rotina de produção e gravação, como destacou o produtor Claudio:

“Acho que o ponto da gente, inicialmente, começar bem reduzido, otimizado, de cara dá margem pra gente perceber que a gente pode reduzir em custos, pode diminuir o número de pessoas em várias operações, pode resolver problemas que, antes, a gente resolvia com muitas pessoas, com menos pessoas, pode resolver problemas que a gente, antes, se dedicava menos... dedicava menos tempo ao planejamento, e a gente, com mais planejamento, a gente pode ser mais assertivo”

Todavia, a instabilidade ocasionada pelo ambiente pandêmico originava a necessidade de revisar constantemente o planejamento:

“E aí, de repente, a gente se vê numa retomada, que eu paraliso ali e agora eu tô retomando com outras métricas, porque tão cedo a gente não tem

expectativa de alcançar a produtividade de seis capítulos por semana. Então a gente fica replanejando, replanejando pra tentar entender ali o mínimo viável por semana e aonde parece ser aquele ponto de atingir mais próximo de uma maturidade, né?” (Claudio, Produtor Executivo)

O planejamento de equipes e de roteiro de gravação sofreram expressivas alterações de processo, evidenciadas nas figuras 8 e 9. As equipes atuavam com exclusividade em uma frente de gravação durante duas semanas – estúdio ou cidade cenográfica, e deveriam ficar uma semana sem atividade presencial para realizar testes de detecção de Covid-19. Caso algum funcionário fosse diagnosticado com a doença, era prescrito afastar toda equipe, mobilizando uma equipe de sobreaviso.



Figura 8: Trecho do documento “2020_ResultadosMesasRedondas_Dramaturgia”

Fonte: Estúdios Globo, 2020

A liberação de roteiro de gravação, antes realizada com três dias de antecedência a gravação e com programação para uma semana de cenas, começou a acontecer com dez dias de intervalo e com previsão de cenas para duas semanas, proporcionando que equipes reduzidas desempenhassem a rotina com a mesma qualidade que o modelo anterior e inserissem o processo de higienização de materiais na cadeia produtiva.

MODELO DE ROTEIRIZAÇÃO

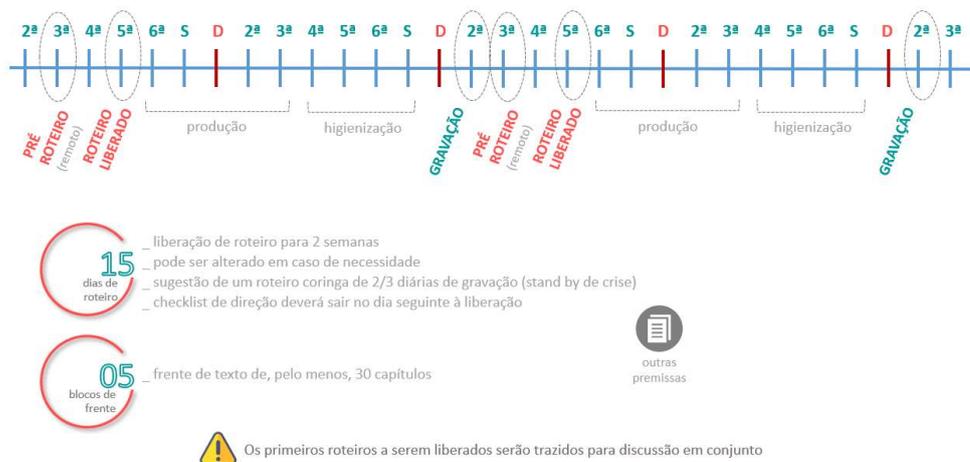


Figura 9: Trecho do documento “2020_ResultadosMesasRedondas_Dramaturgia”

Fonte: Estúdios Globo, 2020

Os novos modelos de produção foram, portanto, inovações incrementais que se deram como um processo contínuo de melhoria e avaliação gradual, com a adoção de ideias e ferramentas já existentes, mas que faziam sentido em um novo contexto.

5 Conclusões

Neste capítulo serão retomados o objetivo de pesquisa e os principais conceitos envolvidos no suporte teórico. A partir dos resultados encontrados, serão apresentadas considerações complementares, será indicado brevemente o percurso metodológico trilhado pelo estudo, assim como suas limitações e contribuições.

O objetivo final da pesquisa foi compreender como a pandemia de Covid-19 impactou a rotina de produção de conteúdo dos Estúdios Globo. Tal objetivo foi organizado a partir de três conceitos estruturais: rotinas organizacionais, competência e inovação incremental nas organizações. Cada um desses conceitos pode guardar significados múltiplos e ser abordado de maneiras distintas. Nesse sentido, a primeira tarefa foi determinar as bases desses conceitos para, em seguida, demonstrar como a pesquisa se posicionou frente a cada um deles.

Para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa e validação dos dados, utilizou-se o método de triangulação múltipla, que combina diferentes fontes de dados com diferentes métodos de coleta. Os dados foram coletados através das técnicas de entrevista semiestruturada, análise documental e observação participante. As entrevistas foram realizadas com sete gestores de equipe que atuaram em, pelo menos, um dos produtos gravados entre julho e dezembro de 2020, totalizando 185 minutos de material transcrito. Foram coletados 13 documentos internos, elaborados pelas equipes envolvidas na reformulação das rotinas de produção de conteúdo, que somaram mais de 460 páginas. A observação participante se deu no período de um ano em que a pesquisadora atuou na criação de documentos, na implementação do protocolo de higienização de peças de figurino, arte e cenografia e nas decisões do grupo de estudo focado nos serviços de apoio a produção de conteúdo.

Na construção do referencial teórico, foi esclarecido que as rotinas organizacionais são padrões de ações interdependentes, reconhecíveis e repetitivos, que contam com a participação de múltiplos atores, e os artefatos são elementos constitutivos das rotinas organizacionais (FELDMAN; PENTLAND, 2005). As políticas e os procedimentos operacionais padronizados (SOP) são os tipos de artefatos mais comuns nas organizações e são regularmente utilizados para tentar garantir a reprodução dos padrões específicos de ação (FELDMAN; PENTLAND, 2008). Os artefatos como uma forte dimensão simbólica podem influenciar as ações

dos agentes, uma vez que estejam bem incorporados ao aspecto ostensivo dos indivíduos, porém não condicionam as construções abstratas e tampouco refletem, com rigor, os desempenhos específicos. No contexto do período analisado no estudo, os artefatos desempenharam papel central na condução dos novos processos estabelecidos com a finalidade de conter a propagação do vírus da Covid-19.

A primeira categoria revelada pela análise dos dados é a “emergência de artefatos orientadores e facilitadores”. No campo dos artefatos orientadores, foi possível identificar o protagonismo do documento “Protocolo de Retomada das Atividades”, um característico Standard Operating Procedures (SOP), que guiou todas as práticas adotadas nas rotinas presenciais dos Estúdios Globo. A sinalização dos ambientes corporativos, tanto no sentido de orientar sobre as medidas de prevenção da doença, quanto de limitar os acessos conforme distanciamento e perímetros estabelecidos no protocolo, também representaram artefatos orientadores para os funcionários aptos ao trabalho *in loco*. Na classe dos artefatos facilitadores, com base nos dados analisados, as ferramentas tecnológicas de comunicação exprimiram maior relevância para a realização do trabalho remoto, e os EPIs (equipamentos de proteção individual) foram mais expressivos para aqueles que operavam a rotina presencialmente.

Para compor o estudo, foi necessário definir o conceito de competências. A pesquisa partiu da abordagem interpretativista da competência, que está intrinsecamente relacionada a forma em que a competência é experimentada e enriquecida cotidianamente pela prática. Entende-se, portanto, que as estruturas e os significados atribuídos à competência mudam conforme mudam as práticas e as maneiras de experimentá-las (DALL’ALBA SANDBERG, 1996). Sob essa perspectiva, a competência foi definida pelas concepções que os praticantes da rotina fazem acerca do que é a sua execução competente.

A obrigação do trabalho remoto, que aconteceu de forma repentina, e as mudanças no processo de planejamento e execução da produção de conteúdo, exigiu dos colaboradores o desenvolvimento de novas habilidades, segundo exposto na categoria “imposição de novas competências”. O próprio trabalho remoto configurou-se como uma atividade nova requerendo habilidades adicionais, principalmente para os gestores de equipe, que eram responsáveis por disseminar as mudanças na rotina e as restrições do protocolo sem o olhar vigilante para a execução dessas atividades. Higienizar materiais e propor soluções de espaço que

garantissem a segurança dos empregados foram competências desenvolvidas pelos times de Logística e Infraestrutura durante a pandemia, e o aumento da produtividade também apareceu como competência imposta no período, que exigiu planejamento intenso e repensar constante das rotinas de produção de conteúdo através da realização de inúmeras reuniões com equipes multidisciplinares.

Outra consideração desta pesquisa é o surgimento de elementos próprios de inovação incremental como mecanismos para contornar as limitações impostas pelo distanciamento social decretado pelo “Protocolo de Retomada das Atividades”. Logo, fez-se necessário elucidar o conceito proposto por Schumpeter em 1939 que trata a inovação incremental como um progresso em cima de algo que já existe.

Os incrementos às rotinas de produção preexistentes foram agrupados na categoria “surgimento de novos formatos de produção” uma vez que revelaram as adaptações realizadas para garantir a continuidade da produção de conteúdo. A antecipação na liberação do roteiro, o revezamento de equipes e a limitação de pessoas no set de gravação possibilitaram a gravação de conteúdo inédito de entretenimento, mantendo a empresa como líder de mercado e garantindo a área como unidade de negócio relevante para a TV Globo.

A presente investigação sugere, então, que os artefatos surgem como meios de alcance da compreensão das rotinas por parte das equipes que as desempenham. Os relatos dos entrevistados apontam os desafios impostos pelas novas competências exigidas no modelo de trabalho instituído e, por fim, para garantir a sustentabilidade do negócio, os dados analisados apontam a necessidade de adoção de novos processos de produção, isto é, inovações incrementais.

Durante o estudo, a pesquisadora inferiu que o fenômeno analisado foi transformador para a empresa. A necessidade de retomar a produção e gerar receita, determinou a adoção de um protocolo rígido, com regras propostas pela OMS, para reduzir a exposição de funcionários ao risco de contrair a doença. O receio de que o protocolo inviabilizasse a operação foi o primeiro sentimento dos agentes dessa rotina. No entanto, a partir dos relatos e da experiência vivida pela autora, foi possível observar a constante busca por alternativas e oportunidades de melhoria que assegurassem a saúde de todos e proporcionassem a continuidade da produção.

No decorrer da pesquisa, alguns questionamentos surgiram, mas como não estavam inseridos na delimitação do estudo, não foi possível investigá-los. Como sugestão, partindo dos mesmos dados coletados para a construção do espaço de

resultado desta pesquisa, seria interessante entender o paradoxo entre inovação e rigidez no contexto da adoção de um protocolo de segurança, bem como analisar o equilíbrio entre estabilidade e mudança na execução das rotinas de produção.

6 Referências Bibliográficas

ABDALLA, M.M. et al. **Quality in qualitative organizational research: types of triangulation as a methodological alternative**. Administração: Ensino e Pesquisa. v.19, n.1, p. 66-98, jan.-abr. 2018.

AHMED, P. K. **Culture and climate for innovation**. European Journal of Innovation Management, v.1, n.1, p. 30–43, 1998.

BAUER, M. W., & GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 8a ed. Petrópolis: Vozes, 470-490, 2002.

CACCIATORI, E. **Resolving Conflict in Problem-Solving: Systems of Artefacts in the Development of New Routines**. Journal off Management Studies, p.1559 – 1585, 2012.

CHESBROUGH, H.W. **Open Innovation: The new imperative for creating and profiting**. From. Harvard Business, 2006

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

COLBARI, A. **Cultura da Inovação e racionalidade econômica no universo do pequeno empreendimento**. Interações (Campo Grande). v. 15,n. 2, p. 237- 247, 2014.

CORAIOLA, D. M. et al. **Estudo de Caso**. In: TAKAHASHI, A. R. W. (Ed.). Pesquisa Qualitativa em Administração: Fundamentos, Métodos e Usos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2013.

COX, J. W.; E. J. HASSARD. **Triangulation in Organizational Research: a Representation**. Organization, v. 12, n. 1, p.109-133, 2005.

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

D'ADDERIO, L. **Artifacts at the centre of routines: performing the material turn in routines theory**. Journal of Institutional Economics, v. 7 Iss 2, p. 197-230, 2011.

D'ADDERIO, L. **The performativity of routines: theorizing the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics**. Research polic., n. 37; ed. 5, 769-789 p., 2008.

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

ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Decreto nº 49.973, de 16 de março de 2020**. DOE. IOERJ, 17.03.2020. Nº 49-A. Pag. 1.

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

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

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. **Theorizing practice and practicing theory**. Organization science, n. 22, ed. 5; 1240-1253 p., 2011.

FERNANDES, F. M. B.; MOREIRA, M. R. **Considerações metodológicas sobre as possibilidades de aplicação da técnica de observação participante na Saúde Coletiva**. Physis, 23(2), 511–529; 2013.

FIELDING, N.; FIELDING J. Linking Data: **Qualitative Research Methods**. Series 4. London: Sage, 1986.

FLICK, U. **Triangulation revisited: strategy of validation or alternative?** Journal for the Theory of Social Behavior. v. 22, n. 2, p.175-197, 1992.

FLICK, U. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GHERADI, S. **Organizational knowledge: The texture of workplace learning**. Organization and strategy. 2009.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUION, L. A. **Triangulation: Establishing the validity of qualitative studies**. University of Florida, FCS 6014, Extension. Institute of Food and Agricultural Sciences, 2002.

HAGEDOORN, J.; CLOUDT, M. **Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?** Research policy, v. 32, n. 8, p. 1365-1379, 2003

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. **Structural inertia and organizational change**. American Sociological Review, v.49, p. 149-164, 1984.

HARRINGTON, H. J.; VOEHL, F. **Innovation Management: A Breakthrough Approach to Organizational Excellence-Part 1**. International Journal of Innovation Science, v. 5, n. 4, p. 213-224, 2013

LE BOTERF, G. **De la compétence - essai sur un attracteur étrange**. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LEONARDI, P. M. **Activating the informational capabilities of information technology for organizational change.** Organization science, v. 18, n. 5, p. 813- 831, 2007.

LEONARDI, P. M. **When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies.** MIS quarterly, 147-167 p., 2011.

LIMA, R. J. C et al. **Abordagem de Competências: Racionalidade Legitimada, Formalismo e Faz de Conta? Um Estudo em Organizações Públicas e Privadas.** XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, 2009.

LUNDEVALL, B.A. **National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning.** London: Pinter, 317p., 1992.

OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
MANUAL DE OSLO. **Diretrizes Para Coleta e Interpretação de Dados Sobre Inovação.** 3º edição. Brasília. Ministério da Ciência e Tecnologia, 1997

MANSELL, R. et al. **The Oxford handbook of information and communication technologies.** Oxford Handbooks, 2007.

MAXWELL, J. A. **Qualitative Research Design: an interactive approach.** Thousand Oaks: Sage, 1996

NARDUZZO, A.; ROCCO, E.; WARGLIEN, M. **Talking about routines in the field. G. Dosi, RR Nelson, SG Winter, eds.** The nature and dynamics of organizational capabilities, p. 27-50. 2000.

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

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Introduction in knowing in organizations.** Armonk, NY: ME Sharpe. 2003

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORLIKOWSKI, W. J. **Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations.** Organ. P. 404–428. 2000.

PARRY, S. **The quest for competencies. Training and Development.** July, p. 48-56, 1996.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods.** 2a ed., Newbury Park: Sage, 2002.

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

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

QUEIROZ, D. T. et al. **Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde**. Revista de Enfermagem. UERJ, p. 276-283, 2007.

SANDBERG, J. **Understanding human competence at work: an interpretative approach**. Academy of management journal, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

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

SCHUMPETER, J. A. et al. **Business cycles**. New York: McGraw-Hill, 1939.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (1912/1934)**. Transaction Publishers. January, v. 1, p. 244, 1982.

SILVA, M. S. A.; **Desenvolvimento de competências gerenciais em uma empresa brasileira em processo de internacionalização: uma abordagem fenomenológica**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2008

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Tradução: Karla Reis; revisão técnica: Nilda Jacks. Porto Alegre: Penso, 2011.

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

TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R.; ANTONIALLI, L. M. **Perfil de estudos em Administração que utilizaram triangulação metodológica: Uma análise dos Anais do EnANPAD de 2007 a 2011**. Rev. Adm., v. 48, n. 4, p. 800-812, out./nov./dez. 2013.

TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R.; CARRIERI, A. de P. **Triangulação entre métodos na administração: gerando conversações paradigmáticas ou meras validações “convergentes”?** Revista de Administração Pública, v. 46, n. 1, p. 191-220, 2012.

TEIXEIRA; L. C. M; **Inovação em Modelos de Negócios**. Revista Inteligência Empresarial, 2016.

TIGRE, P. **Gestão da Inovação: A Economia da Tecnologia no Brasil**. 7a edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

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.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 6a. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. **O Uso da Triangulação na Pesquisa Científica Brasileira em Administração.** Administração: Ensino e Pesquisa, v.16, n.2, p.241-273, 2015.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

Sites Visitados

BISPO, M. de S. **Aprendizagem em grupo nas organizações: uma perspectiva sociológica à luz de Silvia Gherardi.** In: Seminário de Administração – SemeAd, XII, Anais. São Paulo/ SP, 2010. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/864.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2021.

CONEXÃO GLOBO. **Quem Somos.** Disponível em: <https://tvglobocorp.sharepoint.com/sites/intranetconexao/SitePages/Quem-somos.aspx>. Acesso em: 12 jan. 2021.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ (FIOCRUZ). **Observatório Covid-19.** Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/observatorio-covid-19>. Acesso em: 1 ago. 2021.

MEMÓRIA GLOBO. **Quem Somos.** Disponível em: <https://memoriaglobo.globo.com/quem-somos/>. Acesso em: 13 jan. 2021.

MERRIAM-WEBSTER.COM DICTIONARY. Disponível em: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/artifact>. Acesso em 23 mai. 2021.

OXFORD DICTIONARY ENGLISH. Disponível em: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/>. Acesso em: 3 abr. 2021.

REDE GLOBO. **Sobre a Globo.** Disponível em: http://estatico.redeglobo.globo.com/2017/10/04/sobre_globo.pdf. Acesso em: 30 jul. 2021.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (OMS). **Considerations in adjusting public health and social measures in the context of COVID-19: interim guidance, 2020.** Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/considerations-in-adjusting-public-health-and-social-measures-in-the-context-of-covid-19-interim-guidance>. Acesso em: 15 jul. 2021.

Apêndice I - Roteiro Semiestruturado

Apresentação:

Olá! Estou entrevistando alguns funcionários do Estúdios Globo envolvidos com as atividades de produção de conteúdo de entretenimento para minha pesquisa de mestrado. O objetivo dessa pesquisa é entender como a pandemia do Novo Corona Vírus foi percebida pelos agentes que executam as rotinas inerentes a esse processo.

O seu relato será usado exclusivamente para fins acadêmicos e peço que se sinta à vontade para relatar o que considerar relevante acerca do que for questionado.

Perguntas introdutórias:

- 1) Você me autoriza a gravar nossa conversa?
- 2) A título de confirmação, gostaria de saber há quantos anos você trabalha nos Estúdios Globo, qual sua formação e seu cargo atual

Pergunta centrais:

- 4) Poderia me contar um pouco do seu dia a dia, da sua rotina, antes da pandemia de Covid19.
- 5) E depois? Como a pandemia transformou a sua rotina no momento que voltamos a atividade?
- 6) Você teve alguma dificuldade para se adaptar à nova rotina? (Exemplo)
- 7) Você considera que a pandemia contribuiu ou prejudicou o desenvolvimento das suas tarefas no dia a dia?
- 8) Você gostaria de acrescentar algo ao que disse anteriormente ou dizer alguma coisa sobre o assunto que não foi abordado na nossa conversa?

Perguntas acessórias

- 1) Você poderia me dar um exemplo dessa situação?
- 2) Você poderia me explicar (isso) melhor?
- 3) Como você fez/faz (isso)?
- 4) Por que (isso) ocorreu?

- 5) Como você superou (isso)?
- 6) Como (isso) te ajudou?
- 7) Para quem?
- 8) Por que?

Encerramento

Agradecimentos