



DESVIOS ENTRE ASPECTOS OSTENSIVO E PERFORMATIVO EM ROTINAS ORGANIZACIONAIS: PROPOSTA DE CICLO DE REVISÃO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

 Paulo Roberto da Silva¹  Juliano Danilo Spuldaro²  Ana Marcia Debiasi Duarte³

Resumo

Objetivo do estudo: Propor um ciclo de revisão de rotinas organizacionais de organizações da administração pública a partir da análise de desvios entre os aspectos ostensivo e performativo da rotina de gestão e fiscalização de contratos do Instituto Federal Catarinense.

Metodologia/abordagem: Pesquisa qualitativa, descritiva, de estudo de caso único, com levantamento de dados a partir de pesquisa documental e entrevistas.

Originalidade/relevância: A pesquisa ajuda a apropriar o tema rotinas organizacionais à administração pública ao analisar desvios entre o comportamento dos agentes e as normas que os regem. Adicionalmente, propõe-se um ciclo de revisão destes desvios.

Principais resultados: Foram identificados desvios oriundos da desatualização ou inadequação daquilo que está previsto no aspecto ostensivo. Adicionalmente, os agentes tendem a não basear a performatividade naquilo que está previsto em documentos e instruções, tendo em vista que seus hábitos, competências e habilidades os forçam à inércia no modo de agir.

Contribuições teóricas/metodológicas: Proposição de um ciclo de revisão de rotinas organizacionais para administração pública que faça a contenção de variações indesejadas na execução da rotina.

Palavras-chave: Rotinas organizacionais. Administração Pública. Aspectos ostensivo e performativo.

DEVIATIONS BETWEEN OSTENSIVE AND PERFORMATIVE ASPECTS IN ORGANIZATIONAL ROUTINES: A PROPOSAL OF A REVIEW CYCLE FOR PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract

Objective of the study: To propose a revision cycle for organizational routines in public administration organization based on the analysis of deviations between the ostensive and performative aspects of the contracts management and supervision routine of the Instituto Federal Catarinense.

Methodology/approach: Qualitative, descriptive, single case study research, with data from documentary research and interviews.

Originality/Relevance: The research helps to appropriate the topic of organizational routines to public administration by analyzing deviations between agents' behavior and the rules that govern them. Additionally, a revision cycle of these deviations is proposed.

Main results: Deviations arising from the outdatedness or inadequacy of what is foreseen in the ostensive aspect were identified. Moreover, agents

tend to base performativity on something other than what is foreseen in documents and instructions since their habits, competencies, and skills force them to inertia in how they act.

Social/management contributions: The proposition of an organizational routine review cycle for public administration that curbs unwanted variations in routine execution.

Keywords: Organizational routines. Public administration. Ostensive and performative aspects.

DESVIACIONES ENTRE LOS ASPECTOS OSTENSIVOS Y PERFORMATIVOS EN LAS RUTINAS ORGANIZATIVAS: UNA PROPUESTA DE UN CICLO DE REVISIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Resumen

Objetivo del estudio: Proponer un ciclo de revisión de las rutinas organizacionales de las organizaciones de la administración pública a partir del análisis de las desviaciones entre los aspectos ostensivos y performativos de la rutina de gestión y supervisión de contratos del Instituto Federal Catarinense.

Metodología/enfoque: Investigación cualitativa, descriptiva, estudio de caso único, con recolección de datos a partir de investigación documental y entrevistas.

Originalidad/ Relevancia: La investigación ayuda a apropiar el tema rutinas organizacionales a la administración pública, analizando desvíos entre el comportamiento de los agentes y las reglas que los rigen. Además, se propone un ciclo de revisión de estas desviaciones.

Principales resultados: Se identificaron desviaciones resultantes de la desactualización o inadecuación de lo previsto en el aspecto ostensible. Además, los agentes tienden a no basar la performatividad en lo previsto en documentos e instrucciones, ya que sus hábitos, competencias y habilidades les obligan a una inercia en su forma de actuar.

Aportaciones teórico-metodológicas: Proposición de un ciclo de revisión de rutinas organizacionales para la administración pública que haga la contención de variaciones no deseadas en la ejecución de la rutina.

Palabras clave: Rutinas organizativas. Administración Pública. Aspectos ostensivos y performativos.

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Silva, P. R., Spuldaro, J. D., & Duarte, A. M. D. (2023). Desvios entre aspectos ostensivo e performativo em rotinas organizacionais: proposta de ciclo de revisão para administração pública. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 22(1), 1-21, e23093. <https://doi.org/10.5585/2023.23093>

(ABNT – NBR 6023/2018)

SILVA, Paulo Roberto; SPULDARO, Juliano. Danilo; DUARTE, Ana Maria Debiasi. Desvios entre aspectos ostensivo e performativo em rotinas organizacionais: proposta de ciclo de revisão para administração pública. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 22, n. 1, p. 1-21, 2023. <https://doi.org/10.5585/2023.23093>

¹ Mestre / Unoesc - Campus Chapecó / Concórdia, Santa Catarina (SC) – Brasil - paulo.caixapessoal@gmail.com

² Doutor / Unoesc - Campus Chapecó / Chapecó, Santa Catarina (SC) – Brasil - juliano.spuldaro@unoesc.edu.br

³ Mestre / Unoesc - Campus Chapecó / Chapecó, Santa Catarina (SC) – Brasil - ana.duarte@unoesc.edu.br

1 INTRODUÇÃO

As rotinas organizacionais são os blocos constituintes das organizações e podem ser mais bem compreendidas quando segmentadas entre os aspectos ostensivo e performativo. O aspecto ostensivo diz respeito ao estado ideal e preconcebido da rotina (Feldman, Pentland, D'Adderio & Lazaric, 2016). Já o aspecto performativo, que se refere à execução da rotina por pessoas específicas, em lugares específicos (Feldman & Pentland, 2003) é constituído pela execução da rotina feita pelo agente. Feldman (2016) indica que a rotina se forma e se atualiza a partir da recursividade entre os aspectos ostensivo e performativo. Assim, quando há a repetição da execução das rotinas pelos atores, o entendimento do aspecto ostensivo é executado naquilo que se pode chamar de aspecto performativo. O balanço entre aquilo que se espera que seja feito e aquilo que é feito de fato estabiliza a constituição da rotina e leva, em geral, ao seu aperfeiçoamento (Vidal & Rocha-Pinto, 2020).

Em condições ideais se espera que a execução da rotina ocorra da forma mais fiel possível de sua concepção ostensiva, que se presume, estar construída e otimizada a partir de um processo contínuo de aprendizagem e reflexão organizacional (Wegner & Glaser, 2020). A perspectiva das rotinas dinâmicas (Feldman, Pentland, D'Adderio & Lazaric, 2016) acomoda em seu entendimento variações da execução da forma pré-concebida das rotinas, tendo em vista que, por exemplo, pessoas diferentes farão tarefas e rotinas diferentes de modos diferentes ao longo do tempo. Entretanto, também se entende que desvios acentuados entre os aspectos ostensivo e performativo sugerem problemas na execução da rotina, ou em sua concepção mais formalmente estabelecida.

Na administração pública, os desvios entre os aspectos podem expor os agentes a riscos relacionados ao cumprimento de requisitos técnicos ou legais, em que a existência de desconformidades pode levar à responsabilização por falhas. Assim, a performatividade de rotinas organizacionais no setor público convive com um conjunto complexo de normas incluídas no aspecto ostensivo onde pairam requisitos legais - que são importantes de ser considerados nos estudos de rotinas organizacionais (Royer & Daniel, 2019), necessidades locais, orientação política e líderes regularmente posicionados que podem levar à desvios, bem como questões que podem se tornar obstáculos à inovação no setor (Lewis, Ricard & Klijn, 2018).

Entre as rotinas mais críticas na administração pública, se destaca a gestão e fiscalização de contratos, pelo elevado grau de exposição a riscos de integridade a todas as partes envolvidas (Leite, 2022). As rotinas de contratos se subordinam à Lei 8.666/93 que é regulada no Executivo Federal pela Instrução Normativa SEGES 73/2021, sendo fiscalizada pelos Tribunais de Contas e unidades de controle interno. As demais esferas da administração pública possuem seus próprios regramentos ou podem se utilizar da norma federal. Nesse ambiente normativo é comum observar o surgimento de novos entendimentos sobre determinadas matérias, novas exigências ou alterações de entendimento, visto que a matéria possui relação com pontos da legislação trabalhista, entre outras. Outro aspecto importante a

ser observado é que o conjunto de instruções normativas documenta o regramento e serve de descrição dos aspectos ostensivos das rotinas na administração pública.

Visando amenizar a complexidade da constituição do aspecto ostensivo das rotinas, é comum a elaboração de Manuais de Procedimentos na Administração Pública para a padronização e mitigação de erros (Silva, 2018; Catanduba, 2021). Isto é feito geralmente sob a forma de mobilização de pessoal por meio de comissões ou grupos de trabalho. No entanto, essa mobilização costuma ser um problema devido à falta crônica de quadro de pessoal. Além disso, o histórico de constituição dos Institutos Federais (Otranto, 2010; Pacheco, 2020), proveniente do agrupamento de instituições preexistentes, aumenta a complexidade do ambiente, por carregar consigo as culturas e costumes organizacionais já empreendidos que podem resultar em diferenças na execução da rotina.

Diante do panorama apresentado, o objetivo norteador da pesquisa foi propor um ciclo de revisão de rotinas organizacionais de organizações da administração pública a partir da análise de desvios entre os aspectos ostensivo e performativo das rotinas. O contexto utilizado para tal proposição, tendo em vista as justificativas já apresentadas, foi a rotina de gestão e fiscalização de contratos do Instituto Federal Catarinense.

Para que tal objetivo fosse alcançado foi empreendida uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva focada em analisar desvios existentes entre os aspectos ostensivo e performativo da referida rotina. Os dados utilizados foram provenientes de oito entrevistas com gestores de contratos, além da leitura flutuante e categorização de aproximadamente 900 documentos de dados secundários. Estes dados foram levantados durante o ano de 2022 e permitiram realizar uma análise de conteúdo. Após a análise dessa documentação, foi empreendido um esforço de constituição de um ciclo de revisão de rotinas que permitisse a diminuição dos desvios entre o aspecto ostensivo e o performativo.

Os resultados da pesquisa qualitativa apontam para dois tipos de desvios ainda não caracterizados na literatura: o desvio em que o agente não atenta para algum elemento previsto no aspecto ostensivo da rotina organizacional e o desvio que se relaciona com a desatualização ou inadequação da previsão existente na rotina organizacional. Visando minimizar estes desvios, apresenta-se um ciclo de revisão das rotinas composto por três passos inspirados na literatura de rotinas organizacionais, sendo eles: Passo 1 - Revisão do instrumento: momento focado em reunir, sistematizar e disponibilizar de maneira acessível aquilo que se espera que seja executado na performatividade de uma rotina; Passo 2 - Criação de um ambiente colaborativo: momento focado em estabelecer comunicação ativa entre os agentes da rotina para que a variedade sequencial seja diminuída, tendo em vista a ampliação do acesso à versão ideal da rotina em sua faceta ostensiva; Passo 3 - Instituição de política de monitoramento e orientação: momento focado em estimular os agentes, por meio de instrumentos de gestão a estarem ativamente baseando o aspecto performativo na definição ostensiva da rotina organizacional que foi melhorada no primeiro passo e socializada no segundo.

Na sequência deste artigo pode-se encontrar a fundamentação teórica referente às rotinas organizacionais na próxima seção. Depois disso apresentam-se detalhes a respeito do método. Na

sequência há uma seção com descrição e análise dos dados. Depois, uma seção voltada para estruturação do ciclo de revisão das rotinas e finalmente as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Rotinas organizacionais

Para Becker (2008, p.1), “entender as rotinas é entender as organizações”. Essa breve afirmação sintetiza de maneira substancial a relevância e centralidade das rotinas na compreensão das organizações. Grande parte do trabalho nas organizações é desempenhado por meio de rotinas (Feldman, 2000), e elas são parte integral de como novas coisas emergem ao longo do tempo (Sele & Grand, 2016), portanto, podem até mesmo serem consideradas ubíquas (Becker, 2008). Adicionalmente, estudos sobre o tema indicam que rotinas são formadas por rotinas anteriores (Nelson & Winter, 1982), que as empresas tendem a repetir aquilo que já faziam (Zander & Kogut, 1995) e que assim experiências são transmitidas (Zollo & Winter, 2002) organizacionalmente. Considera-se também ponto passivo na literatura que as rotinas organizacionais envolvem pessoas fazendo tarefas, refletindo sobre o que estão fazendo, fazendo essas tarefas de modo amplamente diferente, ou, fazendo as mesmas tarefas de maneira ligeiramente diferente (Feldman, 2000), o que acomoda a ideia de que há mudança na essência das rotinas organizacionais.

Reconhecidas como um aspecto essencial do trabalho organizado, as rotinas são uma fonte de inércia, ou seja, se uma atividade está dando certo, a tendência é que continue sendo realizada de maneira similar. Porém, ao mesmo tempo, é possível que novas variações se incorporem ao processo e forcem uma mudança substancial na definição da rotina organizacional. A contribuição principal do estudo de Feldman e Pentland (2003) - provavelmente o artigo mais citado da literatura - é que, embora as rotinas sejam uma fonte de inércia e muitas vezes de inflexibilidade, elas também são uma importante fonte de flexibilidade e mudança.

Outro marco importante da pesquisa em rotinas organizacionais foi a apropriação que Nelson e Winter (1982) fizeram da economia evolucionária ao estudo de como ocorrem essas variações das rotinas. Segundo os autores - e também outros estudiosos do tema (Miner, Ciuchta & Gong, 2008) este processo segue a ideia da evolução das espécies da biologia em que para tudo que está posto (uma espécie ou uma rotina etc.) a tendência é que ocorra uma variação, seguida por um processo de seleção do mais apto e que culmina na retenção da versão mais adequada ao contexto. Isto contraria suposições neoclássicas tradicionais de como as empresas se desenvolvem e mudam ao longo do tempo, propiciando a definição de rotinas como padrões de comportamento regulares e previsíveis das empresas (Nelson e Winter, 1982). Para os autores, as rotinas podiam ser vistas como exercendo três diferentes papéis: primeiro, rotinas agem como genes não apenas identificando uma organização pela sua forma de agir e a diferenciando das demais organizações, mas também determinando quais empresas são aptas a serem selecionadas pelo ambiente e, portanto, sobreviverem. Segundo, as rotinas agem como memória

organizacional, pois é em seu bojo que as organizações armazenam o conhecimento em forma de atividades rotinizadas, visto que muito do conhecimento não está explicitado em documentos, sistemas ou formulários. Por fim, os autores enaltecem o papel de rotinas de atuar como tréguas, conciliando interesses divergentes dos membros da organização e evitando conflitos intraorganizacionais em atividades repetitivas.

As rotinas organizacionais estão também relacionadas ao conceito de habilidades e competência no qual Nelson e Winter (1982) afirmam que “os indivíduos agem com base em suas habilidades” tornando-os assim aptos a realizar determinadas tarefas nas firmas. Neste sentido, a soma das habilidades e competências individuais encadeada em rotinas sugere que “os resultados, as ações e as características de cada organização são marcadas por um conjunto de habilidades” (Milagres, 2011) que por meio da agregação em rotinas torna coerente pensar que as firmas são dependentes das habilidades individuais. Assim, é bem provável que quando uma firma incorpore rotinas particulares envolvendo diversos indivíduos, seus hábitos estarão envolvidos (Hodgson, 1993). E se hábitos podem ser entendidos como a propensão a se comportar de maneira particular em determinada situação (Hodgson, 2004a), também é coerente admitir que a performatividade de rotinas não requer grandes quantidades de reflexão e pensamento o que pode levar as repetições muito próximas de serem automáticas afastando o aspecto performativo de novas versões ostensivas da rotina.

A perspectiva da "Dinâmica das Rotinas" desenvolveu-se a partir de um interesse sobre o que acontece dentro da rotina. Ela “alterou o tamanho do grão ou granularidade da análise e mudou a unidade de análise da empresa e as rotinas que as constituem” (Cohen et al., 1996) para a rotina e ações que os constituem (Feldman, 2016). O foco em procedimentos formais também mudou para as ações realizadas por pessoas específicas em tempos e lugares específicos.

Feldman (2000) apontou que as rotinas eram fontes de mudança ao longo do tempo, uma descoberta que desafiou a visão dominante das rotinas como fontes de estabilidade e inércia. As novas formas de teorizar rotinas com base nestas ideias mudaram o foco de rotinas como "entidades" em trabalhos iniciais, para rotinas como sendo constituídas de partes, ou seja, os aspectos ostensivo e performativo (Feldman & Pentland, 2003). Também mudou a ênfase de rotinas como inerentemente estáticas para rotinas como generativas e dinâmicas (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011).

Aqueles envolvidos em rotinas podem ter entendimentos substancialmente diferentes sobre o propósito a que servem (Feldman & Rafaeli, 2002). A execução é vista se desdobrando com base em múltiplos entendimentos situados, não em um único entendimento compartilhado e imutável. Significados dominantes para rotinas surgem por meio da negociação entre atores, o que garante que alguns significados sejam marginalizados em favor daqueles articulados por vozes mais poderosas. Por exemplo, uma rotina de contratação de trabalho dentro de uma organização terá infinitas variações sobre a maneira apropriada de contratar pessoas para diferentes tipos de empregos, em diferentes departamentos ou em diferentes épocas do ano. No entanto, cada uma dessas variações identifica as

atividades envolvidas como legítimas, representação reconhecível e autêntica de um processo de contratação de trabalho.

Uma das mais importantes contribuições teóricas ao campo da dinâmica das rotinas de Feldman e Pentland (2003), discutem a dinâmica das rotinas como algo recursivo entre aspectos ostensivo e performativo, onde o aspecto performativo trata de performances específicas em tempo e lugares específicos, e aspecto ostensivo como padrão formalizado (Feldman, 2016). Para os autores, essa dinâmica gera uma fonte ao mesmo tempo de estabilidade e mudança na dinâmica das rotinas, e pode ser vista como um modelo generativo de rotinas (Pentland, 2012) e um modelo performativo (Feldman 2000, 2003; Feldman & Pentland, 2003).

Segundo Feldman (2016) a inter-relação entre mudança e estabilidade é a questão central no estudo das dinâmicas das rotinas. Para a autora, o inter-relacionamento endógeno entre os aspectos ostensivo e performativo produz uma estabilidade relativa. Isso implica que uma maneira de se obter estabilidade em um padrão, é conferindo certo grau de flexibilidade que acomode as preferências e pequenas adaptações dos agentes. Tsoukas & Chia (2002) comparam a estabilidade como andar em uma corda bamba, que com ajustes constantes resultam em uma aparente uniformidade e estabilidade.

Se considerar que o objeto de atuação da rotina pode estar sujeito a variações, como são por exemplo os diferentes contratos a serem geridos e fiscalizados, algumas pequenas mudanças surgem como adaptações em um esforço de manutenção do padrão, e são chamados como “esforço de realização” (Feldman, 2016). Outras mudanças, no entanto, podem resultar em novos padrões, e são chamados de “realização emergente”.

Feldman (2016) apresenta a ideia de temporalidade das rotinas, pois sua performance não possui um resultado instantâneo, nem persiste indefinidamente, mas se parece como um traço através do tempo e espaço, como um processo em vez de uma coisa. Ela ressalta ainda que a ação de cada padrão repetitivo pode resultar em uma mudança potencial de performance, por exemplo, através de pequenas mudanças e esforços dos agentes. Esse aspecto reforça a ideia de que as rotinas se beneficiam com processos de revisão constantes.

Estudos de uma perspectiva de dinâmica das rotinas também mostram que as forças internas ou endógenas estão em evidência. Através desta lente, pode-se ver que meramente encenando rotinas criam-se oportunidades para novidades (Rerup e Feldman, 2011). Deken et al. (2016) discutem uma progressão de formas cada vez mais novas de trabalho rotineiro no contexto de um fornecedor automotivo tentando desenvolver uma nova linha de serviços baseados em informações (por exemplo, painel de navegação, etc), portanto a criação de ambientes colaborativos para rotinas pode criar oportunidades para seu aprimoramento, visto que a variação é uma parte natural da rotina (Cohen, 2007).

Acomodados os entendimentos de que as rotinas organizacionais são fontes de estabilidade, que ensinam em sua essência um processo de mudança e que, apesar de mudarem ainda possuem uma base sólida constituída sob as habilidades e competências dos agentes, é coerente admitir que há desvios entre as concepções ostensiva e performativa das rotinas. Nesse sentido, estudos tem explorado a magnitude

e a natureza destes desvios. Iannacci & Hatzaras (2012) afirmam que os artefatos são a principal instância de convergência entre eles e que, fora isso, a tendência é que os desvios prevaleçam. Já Liljenberg & Nordholm (2018) afirmam que é necessário estimular a aproximação entre estas instâncias e que este ato intencional promove a melhoria no desempenho operacional da execução das rotinas. Dessa forma, entende-se que os desvios são parte significativa da análise das rotinas e que a partir de sua evidenciação eles podem ser minimizados.

2.2 Rotinas organizacionais na administração pública

A administração pública, diferente da iniciativa privada, em que o foco principal é o resultado econômico, possui como objetivo primário um fim social, portanto, pode ser mais difícil identificar vantagens em um ambiente público, porque os benefícios (criação de valor público ou responsabilidade) são alocados para a comunidade em vez de retidos pela organização, além de serem difíceis de medir (Pablo, 2007; Piening, 2013). Nessa perspectiva, espera-se que essas diferenças reflitam nas rotinas organizacionais, pois, por exemplo, aspectos como segurança jurídica podem sobrepor medidas de eficiência econômica na concepção das rotinas organizacionais.

No setor público, as organizações também vivem em um ambiente complexo e dinâmico que deve atender a requisitos legais, necessidades locais, orientação política e líderes regularmente posicionados, bem como questões que podem se tornar obstáculos à inovação no setor (Lewis, Ricard & Klijn, 2018). Embora a definição e o uso de procedimentos dinâmicos sejam, em sua origem, específicos do setor privado (Pablo, 2007), o setor público tem sua particularidade, e a abordagem a partir da dinâmica das rotinas pode ser viável e adequado, mesmo que o foco esteja no desenvolvimento e otimização de recursos que não conduzam à busca da maximização do lucro.

A pesquisa em inovação no setor público ainda tem um longo caminho a percorrer (Lewis, Ricard & Klijn, 2018). A inovação está associada à transformação, e quando relacionada aos processos, significa que mudanças acontecem como um reflexo direto da execução de rotinas organizacionais. Destaca-se que inovar não é positivo em si, mas os efeitos da inovação podem contribuir significativamente para a geração de valor no setor público (Oliveira & Júnior, 2017). Neste contexto, o surgimento da inovação nada tem a ver com alcançar e manter uma vantagem competitiva, mas sim com exercícios de rotinas criativas e com a disposição dos agentes públicos para compartilhar ideias, informações e conhecimento que leve ao atendimento dos anseios do seu público-alvo.

Por outro lado, devem ser considerados os enormes desafios inerentes à realidade e ao ambiente público, entre eles, as perspectivas de curto prazo se destacam por questões políticas e eleições regulares, cultura de aversão ao risco, motivação dos funcionários e complexidade organizacional (Homberg, Vogel & Weiherl, 2019; Lewis, Ricard & Klijn, 2018; Martinson & De Leon, 2018; Pablo, 2007). Para organizações públicas esses desafios podem ser vistos como oportunidades, pois podem ser capazes de propiciar inovar diante de mudanças gerenciais e políticas, principalmente quando suas trajetórias se concentram em aprendizagem organizacional (Gardiner, 2014; Lewis, Ricard & Klijn, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de abordagem qualitativa se preocupa com aspectos da realidade que são de difícil quantificação, o que caracteriza o tema de rotinas organizacionais, que exige a avaliação de diversos aspectos, como a forma de execução, o contexto em que acontece, o agente que a executa, entre outros. A pesquisa foi realizada com a análise dos documentos externos e internos à que a organização está submetida, bem como à legislação aplicável. Utilizou-se ainda de entrevistas com os agentes que executam a rotina de gestão e fiscalização de contratos em um ambiente caracterizado por descentralização administrativa do Instituto Federal Catarinense.

Para viabilizar os objetivos e as análises da pesquisa optou-se pelo estudo de caso específico (Yin, 2016) em uma instituição com características que atendessem as necessidades da realidade interessante à este trabalho. Neste sentido, a escolha do IFC se justifica pela sua natureza de organização pública, pela sua extensão, uma instituição com 16 campi distribuídos em todo o estado de Santa Catarina, e que possuem formalização de suas rotinas por meio de documentos possíveis de serem pesquisados. O universo de pesquisa é delimitado pelos gestores de contratos dos 16 campi abrangendo também participantes da elaboração do Manual Institucional de Gestão e Fiscalização de Contratos do IFC que rege a rotina de gestão e fiscalização de contratos.

A pesquisa teve início no levantamento da legislação aplicável à rotina em questão, o levantamento das documentações norteadoras das atividades na organização, além do Manual Institucional, relatórios da unidade de auditoria interna e exame e demais documentos presentes no site da organização. O levantamento inicial foi a realização de conferência da relação de normativas aplicáveis à rotina. Todas as documentações, internas ou externas, são de acesso público.

O passo que demandou o maior esforço e ocorreu concomitantemente foi a análise das documentações presentes nos processos administrativos, que são o registro formal dos atos de gestão e fiscalização de contratos executados pelos diferentes campi. Foram avaliadas aproximadamente 12 mil páginas distribuídas em cerca de 900 documentos com a ajuda de planilhas eletrônicas. A avaliação buscou identificar se as documentações constantes nos atos de gestão e fiscalização de contratos eram condizentes com os modelos e orientações previstas no manual. Para a avaliação dos processos foram elencados os processos administrativos de contratação de serviços terceirizados de limpeza, por se tratar de serviço contratado por todas as unidades do IFC.

Dos dezesseis gestores de contrato, foram realizadas entrevistas com oito, selecionados em função de sua disponibilidade para participarem da pesquisa. Em relação ao número de entrevistados, Thiry-Cherques (2009) indica que a saturação teórica ocorre até a décima segunda entrevista, e Guest, Bunce e Johnson (2006) indicam que as categorias centrais são identificadas até a sexta entrevista. Portanto, o quantitativo de oito gestores de contratos entrevistados mostrou-se adequado para o levantamento das evidências do estudo, uma vez que foram subsidiados pelas documentações existentes juntadas ao longo dos processos administrativos analisados e normativas associadas à pesquisa. Os

entrevistados podem ser caracterizados como informantes-chave, que para (Schensul, 2004) são indivíduos bem-informados, e com amplos contatos e envolvimento ativo na atividade, ou pessoas com informação profunda e ampla sobre um sistema, ou assunto de interesse.

A técnica de análise dos dados foi a análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2011) pode ser segmentada em três etapas: 1) pré-análise; 2) exploração dos materiais e; 3) análise e interpretação dos dados e realização de inferências. A etapa de pré-análise consistiu em sistematizar as ideias iniciais em um plano de análise, e preparação das entrevistas para transcrição. A pré-análise ocorreu em três momentos: no levantamento e organização da documentação a ser analisada, na organização dos processos administrativos analisados e na etapa sistematização das respostas obtidas nas entrevistas.

A análise dos materiais consistiu em fazer o uso dos planos definidos na pré-análise, para comparação e categorização de respostas. Nessa etapa foram realizadas as transcrições das entrevistas, descrição detalhada das rotinas de gestão e fiscalização de contratos, apresentação de diagramas, esquemas, fluxos e levantamento dos artefatos utilizados. A exploração teve início com a leitura de dados secundários nos documentos organizacionais e das normativas e o registro de pontos relevantes, verificando se poderiam existir elementos desatualizados ou em desacordo com o regramento vigente em âmbito federal. Nessa etapa, o exame das instruções contidas no manual de gestão e fiscalização de contratos permitiu a análise e descrição do aspecto ostensivo da rotina.

A análise seguiu com a realização da transcrição das entrevistas que ocorreu por vezes de maneira concomitante com a análise e interpretação dos dados e a realização das inferências, pois em alguns momentos a sistematização das respostas dentro das questões aos entrevistados requeriam interpretação. A experiência do pesquisador como gestor de contratos facilitou a análise dos termos e explicações que surgiram nas entrevistas que foram sendo confirmados com o cruzamento dos dados primários e secundários. Por fim, na análise dos resultados foram mantidas apenas as evidências iniciais que puderam ser associadas a dados secundários ou confirmados pelos entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Considerando que toda a ação está sob o contexto do tempo e espaço em que foi executada, ou seja, dentro de um contexto sociomaterial (Feldman, 2016) implica que existe um pano de fundo em relação a ação, de modo que o ambiente institucional merece ser considerado, que é o contexto e origem do Instituto Federal Catarinense. Portanto, conhecer o panorama onde a rotina está inserida pode melhorar a sua compreensão.

4.1 Contexto estudado

O Instituto Federal Catarinense foi formado por instituições preexistentes, que foram unificadas e deram origem à organização a partir da promulgação da Lei Federal nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Essas organizações tendem a herdar a cultura e os costumes organizacionais já existentes, pois práticas preexistentes de gestão poderiam ser mais persuasivas, segundo a perspectiva de Szulanski e

Jensen (2004) de que a replicação de um modelo para transferência de conhecimento traz o aspecto de persuasão, de confiabilidade, de mostrar que funciona.

Portanto, os primeiros gestores de contratos trouxeram suas próprias rotinas de trabalho nos campi onde atuaram. A falta de determinações ou orientações iniciais partidas da Reitoria em relação a gestão e fiscalização de contratos permitiu a transmissão direta de conhecimento e *modus operandi* dos campi já estabelecidos para os mais recentes na perspectiva que as rotinas são transmitidas, como um modelo replicador (Nelson e Winter, 1982) e foram assimiladas a partir da presença de servidores dos campus antigos no processo de implantação dos novos campi, replicando seus *modus operandi* pela transferência tácita de habilidades (Hodgson, 2004b).

Em 2016 a unidade de Auditoria Interna (UNAI) fez apontamentos sobre a necessidade de se promover capacitação e padronização de diversos processos de trabalho. Esses apontamentos ocorreram em consonância com um esforço da Controladoria Geral da União (CGU), órgão de controle externo do Executivo Federal, no sentido de avaliar a eficiência e eficácia do gasto público. As recomendações em relação a rotina de gestão e fiscalização de contratos foram no sentido de uniformizar em nível institucional suas rotinas.

Atendendo a recomendação da UNAI, a Pró Reitoria de Administração (PROAD) determinou formalmente em 14/10/2016 a criação do grupo de trabalho responsável pela confecção do Manual Institucional de gestão e fiscalização de contratos de abrangência para todo o IFC assim como fez para outras atividades da instituição, materializando esforço de uniformização institucional. O Manual foi montado por quatro servidores e possui 211 páginas e estrutura em capítulos. O capítulo 1 traz uma breve introdução onde é apresentado o objetivo do manual que constitui em orientar a atuação dos gestores e fiscais de contrato através de parâmetros de comportamento que padronizem a atuação em todas as unidades. Adicionalmente, o manual tem como intenção propiciar uma visão global das atividades tornando mais claro o que é esperado pelas rotinas gerando mais segurança, celeridade e transparência nos contratos.

Nota-se no objetivo explicitado do manual, que ele pretende nivelar, o que implica em uniformizar, estabelecer parâmetros mínimos. Também pretende regulamentar, o que implica em determinar com exatidão. Por fim, pretende orientar e facilitar a atuação dos gestores e fiscais dos contratos, o que implica em ser um instrumento de orientação e consulta para o dia a dia. Portanto, os pressupostos declarados do manual evidenciam a pretensão do instrumento de representar formalmente a rotina, no seu aspecto ostensivo.

O Manual dirige-se a gestores e fiscais de contrato, em uma mistura de profissionais experientes com novatos, que em estarem em diferentes estágios de experiência na atividade já superaram algumas dificuldades que ainda são presentes para os mais novos. Portanto, por um lado os mais experientes procuram algo mais prático, outros buscam por mais detalhamento. O manual se depara, portanto, com a necessidade de normatizar para levar maior segurança jurídica aos atos administrativos e permitir uma métrica para a auditoria dos mesmos, ao mesmo tempo que pretende ser um instrumento de orientação

e consulta diária principalmente para novos entrantes e mitigar rupturas nas substituições de gestores e fiscais de contratos.

4.2 A rotina de gestão e fiscalização de contratos

A rotina de gestão e fiscalização de contratos é desenvolvida por dois agentes: o gestor de contratos e os fiscais de contrato. O manual apresenta suas atribuições, as premissas e o melhor perfil de agente para a execução das atividades, bem como as vedações e responsabilidades de cada um dos atores. A fundamentação das atividades em ambos os atores é expressa na Instrução Normativa 05/2017 SEGES, nas quais o manual se embasa e se submete.

A rotina de gestão e fiscalização de contratos é representada no manual por meio de quatro tarefas, quais são: 1) implantação do contrato; 2) fiscalização da execução; 3) alterações contratuais e; 4) encerramento do contrato e recebimento do objeto. Essas quatro tarefas são apresentadas por meio de diagramas de fluxo de processo, acompanhados dos respectivos detalhamentos, e descrevem o aspecto ostensivo da rotina estudada. Vale dizer que as tarefas são elementos constituintes das rotinas organizacionais que aparecem corriqueiramente na literatura (Becker, 2008).

4.3 Desvios entre os aspectos ostensivo e performativo

Apesar de o Manual explicitar a intenção de nivelar e regulamentar as execuções, foi possível constatar que os procedimentos realizados pelos gestores de contrato evidenciam que cada um executa as atividades de modos diferentes, apesar de todos atenderem os dispositivos normativos. Os desvios verificados são apresentados na Tabela 1 e denotam a prevalência da autonomia administrativa em relação à proposta de uniformização do manual.

Tabela 1

Desvios observados na execução das tarefas componentes da rotina de gestão e fiscalização de contratos

Aspecto Ostensivo	Aspecto Performativo
Tarefas e seus padrões de execução esperados (resumo)	Desvios observados na documentação e entrevistas
1) Implantação do Contrato Ex: espera-se que o agente documente as tratativas realizadas em reunião com a contratada em ata.	Tratativas realizadas entre os servidores realizadas por diversos meios e de diferentes formas. Maior ou menor detalhamento dos atos juntados nos processos.
2) Fiscaliza Execução Ex: espera-se os registros do fiscal do contrato mensalmente com as irregularidades identificadas e as providências adotadas. Espera-se a utilização dos check lists de conferência das documentações apresentadas.	Despachos partindo de diferentes alçadas Documentos juntados em ordens diferentes.
3) Alterações Contratuais Ex: espera-se despacho ou autorização da alçada competente em documento próprio.	Utilização de modelos e guias próprios e não os presentes nos anexos do manual. Documentos juntados no processo em ordem diferente, ou sem um padrão.
4) Encerramento do Contrato Ex: Espera-se encontrar termo de recebimento definitivo do objeto contratado.	Maior ou menor formalidade na realização dos atos administrativos. Alguns processos sem registro de reunião inicial com a contratada.

Nota. Elaborado com base nos dados de pesquisa.

A análise dos desvios permite não apenas constata-los, mas avaliar razões para as divergências identificadas.

4.4 Razões dos desvios

Se verifica que uma das razões de desalinhamento é que o próprio aspecto ostensivo da rotina é detalhado de maneira insuficiente no manual. Teoricamente, pode-se dizer que a performatividade das diferentes tarefas que compõem a rotina não alimentou o aspecto ostensivo que caracteriza o que se espera da execução da rotina.

Uma segunda razão deve-se à como foi conduzido o processo de implantação, adoção e observância do instrumento. O modo utilizado aparenta não favorecer a atenção do agente à completude da descrição dos padrões de execução da rotina propostos no aspecto ostensivo. Caso o instrumento estivesse em pleno uso, poderia se esperar que as discussões entre os usuários girassem em torno de dúvidas sobre a operacionalização dos procedimentos dispostos nele. Entretanto, os entrevistados apontam que isto não ocorre. É mais comum utilização de meios diversos para esclarecimento sobre como performar a rotina tanto por contato pessoal direto entre os agentes ou consulta a materiais

externos à instituição. Em alguns casos os agentes parecem ignorar a existência do manual como instrumento de orientação.

Finalmente, pode-se dizer que há uma última razão associada aos desvios que se associa aos hábitos e capacidades dos agentes. Porém, o que as entrevistas revelam que ocorre é uma preferência por realizar as atividades de uma maneira habitual, corriqueira, derivada do modo como "sempre foi feita" a execução da rotina. Esta razão revelou-se associada à leitura do agente sobre o que é possível e adequado de ser feito. Em alguns casos eles revelaram não conseguir conceber outra forma de realizar a atividade. Houve ainda quem apontasse que, ao invés de considerar o manual e tentar atualizar a forma de fazer o mais seguro seria continuar executando como vinha sendo feito. Nesse sentido, percebe-se a característica inercial e rígida da rotina atuando como forma de manter a performatividade estável, sem alterações.

Assim, as possíveis razões associadas aos desvios identificados podem ser resumidas e agregadas conforme são apresentadas na tabela 2. A persistência da problemática parece ocorrer principalmente devido a pouca difusão do instrumento uniformizador, o manual. O surgimento imprevisto de alterações normativas e revisão de entendimentos faz questionar se a orientação em instrumento estático é a melhor alternativa, pois existe certa dificuldade em manter equipe constantemente mobilizada para utilização e atualização dos instrumentos, especialmente quando essas também mudam.

Tabela 2

Razões associadas aos desvios identificados

Associadas ao manual, o principal documento do aspecto ostensivo:

- 1 - Manual possui elementos desatualizados.
- 2 - Dificuldade de compreensão da representação gráfica do fluxo e nível de detalhamento insuficiente.
- 3 - Os anexos não estão diretamente associados às etapas do fluxo.
- 4 - Os anexos do manual não estão disponibilizados em formato editável.
- 5 - O manual não apresenta cuidados e precauções de ordem legal a serem observadas em cada uma das etapas.
- 6 - Dúvidas frequentes dos usuários não constam no manual e outras especificidades não contempladas.

Associados a forma de implantação, revisão e acompanhamento da utilização do manual

- 7 - Não houve uma iniciativa ou campanha de adoção.
- 8 - Instrumento publicado em caráter orientativo e não obrigatório, favorecendo a não utilização.
- 9 - Falta de uma sistemática de atualização e revisão do manual com base nas experiências dos agentes.

Associado aos hábitos dos usuários

- 10 - Preferência por utilizar modelos próprios de execução das tarefas componentes das rotinas.
- 11 - Tendência a manter a forma de executar as tarefas visto sua capacidade de realizar as tarefas de uma forma diferente do previsto no manual.
- 12 - Hábito de buscar informações e esclarecer dúvidas em fontes diversas e não no manual.

Nota. Elaborado com base nos dados de pesquisa.

O fato de que o manual parece não oferecer nenhuma vantagem para gestores e fiscais de contrato merece ser apontado nesta análise. Se presume pouco provável a adoção espontânea de alguma nova metodologia de trabalho sem que essa apresente pontos percebidos como vantajosos, como simplificação, eliminação de retrabalho ou aumento de segurança jurídica, e sem um esforço de implantação ou acompanhamento das chefias para creditar valor à iniciativa. Do relato dos entrevistados, a utilização de modelos preexistentes é a caminho natural de desenvolvimento da rotina, portanto, sem que haja algum esforço institucional a tendência é que cada gestor de contratos continue executando as atividades conforme a sistemática já existente em seu campus, com todas as vantagens e fragilidades imbuídas em suas práticas.

A análise dos documentos revelou que as instruções normativas estão em constante alteração frente ao manual. Normativas são apresentadas em um formato estático e textual que não parece ser adequado para promover a utilização nessa realidade. Isto parece ser uma razão importante pela qual os

possíveis desvios possam aumentar com o tempo caso não haja revisão do instrumento e mudanças na dinâmica de execução da rotina.

Diante disso, é adequado apresentar um ciclo de revisão que aproxime os aspectos ostensivo e performativo, que, por mais que não alcance um grau uniformizador pleno, possa promover o registro tempestivo de alterações no tempo e sua utilização cotidiana. Nessa perspectiva, a criação de documentos em plataformas colaborativas pode viabilizar a socialização e utilização de material de orientação passando a permitir a superação de um segundo obstáculo observado nas entrevistas que é a falta de pessoal, pois a criação de instruções em ferramenta que solicite a revisão e validação por pares gestores de contratos cria condições para desenvolvimento colaborativo. Por fim, essa sistemática de atualização poderia ser mediada pela administração da instituição e reforçada com o acompanhamento da unidade de auditoria interna. Ou seja, o instrumento passaria a ter potencial de se transformar em um guia de orientação vivo e dinâmico, ganhando incremento a cada nova questão que fosse surgindo, a partir da construção dos próprios usuários.

A reflexão acerca da problemática sugere a implantação de um ciclo que alimente o material ou instrumento de orientação da execução performativa da versão ostensiva da rotina organizacional. Nessa perspectiva, para atender os diferentes perfis de usuários e as visões diversas de como um material de orientação que represente a rotina se parecer, propõe-se um ciclo de revisão com três passos idealizados, a partir da identificação dos desvios e das razões levantadas como suas causas. Esta proposição buscou levar em consideração aspectos relevantes da literatura de rotinas organizacionais, conforme é apresentado na próxima seção.

5 PROPOSTA DE CICLO DE REVISÃO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Passo 1: Revisão do instrumento

Este passo considera que a literatura de rotinas enfatiza a necessidade de se estabelecer uma recursividade entre os aspectos ostensivo e performativo. Nesse sentido, deve-se estimular a revisão e atualização das instruções do manual em toda a sua extensão. Isto deve ser feito não apenas considerando novas normas, leis e outros dispositivos legais que sejam coerentes, mas também levando em consideração as experiências, conhecimentos e habilidades dos agentes participantes executores ou especialistas na performance da rotina em questão. Ainda, visto que precisa atender públicos distintos, pode ser adequada a segmentação da sessão com uma descrição inicial sintetizada para os agentes mais experientes, com referência aos documentos necessários e remissão aos modelos em anexo, pois estes procuram uma orientação rápida e sintética geralmente no sentido de verificar se não faltou nada nos seus procedimentos. Na sequência, as atividades podem ser discutidas com mais detalhes, para atender os novos entrantes, instruindo inclusive sobre como organizar e conferir os diferentes documentos e exigências da gestão dos contratos, e alertas para boas práticas.

Passo 2: Criação de um ambiente colaborativo

A designação de servidores para a tarefa de revisão e atualização constante dos procedimentos e materiais internos de gestão e fiscalização de contratos nem sempre pode trazer os melhores resultados, na medida que esses podem não ser parte interessada na resolução de determinada demanda. Assim, sugere-se como necessária a criação de ambiente em que os servidores possam colaborar na construção e aprimoramento das instruções. Este ambiente deve ser algo colaborativo, interativo e que permita a troca de experiências associadas às atualizações do manual propostas no passo 1. Aqui cabem diversas formas de estabelecer esse ambiente como fóruns online de debate, reuniões mensais de melhores práticas ou mesmo ações que sejam realizadas por e-mail ou outra ferramenta tecnológica digital.

Essa sistemática interna poderia ser fomentada através de uma política de incentivos à contribuição, caso fosse possível destinar parcela do orçamento de capacitação para recompensar os agentes públicos que trouxessem contribuições significativas para a solução de impasses, uniformização de entendimentos, simplificação ou ganho de eficiência de processos de trabalho. Essa política de incentivos poderia ser definida através de regras de negócio para premiar os esforços que sejam validados institucionalmente e, portanto, passíveis de receberem incentivos.

No entanto, nem todas as pessoas se sentem confortáveis para realizarem questionamentos abertos em ambientes colaborativos, por vezes, pelo constrangimento em tornar públicas suas dúvidas e abrir sua forma de trabalhar ao escrutínio dos colegas. Apesar disso, especialmente os novos gestores de contratos se deparam com muitas dúvidas que podem parecer básicas, mas também tem o potencial de levar à problemas sérios. Assim, pode ser pertinente que as alternativas de estabelecimento de colaboração contem com uma opção de participação anônima. O relevante é que, conforme previsto na literatura de rotinas, se aumente a frequência de alimentação mútua entre as performances executadas no dia a dia e aquilo que está previsto, codificado e explicitado na porção ostensiva da rotina organizacional.

Passo 3: Instituição de política de monitoramento e orientação

A gestão e fiscalização dos contratos, como atividade individual de cada unidade, não se beneficia da necessidade de orquestração entre os diversos campi como no caso das compras institucionais, mas pode ser fomentada a partir da definição de uma política de acompanhamento vinculada a unidade de auditoria interna. No entanto, as instruções validadas contidas neste ambiente interno de consulta e colaboração poderiam ser associadas aos instrumentos de verificação da auditoria interna, legitimando ações formais de acompanhamento e observância das instruções em nível institucional. Desse modo, o próprio ambiente colaborativo onde os fiscais e gestores de contrato teriam as orientações e o repositório de modelos de documentos, passaria a ganhar credibilidade como instrumento natural de uniformização institucional e fonte primária de consulta e observância pelos gestores e fiscais de contratos, uma vez que passariam a ser auditados pelas regras desse ambiente.

Aqui, estabelece-se como último momento de revisão da estrutura ostensiva da rotina uma espécie de validação por agentes experientes que conseguirão monitorar se os desvios permanecem ocorrendo, se aumentam ou se diminuem. Isto faz com que a rotina ganhe corpo em termos de conhecimento incorporado e permita aproximar as instruções do aspecto ostensivo às performances do dia a dia dos agentes executores.

6 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

A pesquisa objetivou propor um ciclo de revisão de rotinas organizacionais de organizações da administração pública a partir da análise de desvios entre os aspectos ostensivo e performativo da rotina de gestão e fiscalização de contratos do Instituto Federal Catarinense. A compreensão das razões foi importante para explicar a dinâmica existente no contexto da descentralização e autonomia administrativa para que a administração possa tomar medidas mais assertivas para a garantia da conformidade na execução de suas rotinas e para mitigar os possíveis desvios existentes.

A uniformização dos procedimentos que se situam no setor de compras, atividade que precede a gestão dos contratos e que incorpora o conjunto de documentos e processos associados à gestão de contratos, evidenciou que é possível a uniformização documental e procedimental entre unidades administrativas do IFC, pela necessidade de orquestração para montagem de único processo de compra a partir de instruções e etapas definidas. A rotina de gestão e fiscalização dos contratos, entretanto, trata-se de atividade individual de cada unidade que não se beneficia da necessidade de orquestração entre os diversos campi, mas pode ser fomentada a partir da definição de uma política de acompanhamento vinculada a unidade de auditoria interna.

Uma das razões evidenciadas pelos resultados do estudo, associado ao desalinhamento dos aspectos ostensivo e performativo, é a falta de revisões constantes do instrumento de orientação para prover um ambiente com instruções confiáveis e atualizadas. A proposição de um ambiente de colaboração e revisão pelos próprios usuários parece ser adequada para ambientes em constante mudança. Nessa perspectiva, a proposição pode contribuir em outras instituições que compartilhem as mesmas características de autonomia administrativa, de problemas de pessoal e regras fluídas em constante alteração, sendo relevante para diversos entes da administração pública, pois todas costumam estar submetidas a órgãos de controle externo. Se espera que essa aproximação possa aumentar a conformidade normativa que constitui aspecto relevante na administração pública.

De forma mais específica pôde-se observar que diferentes desvios estão presentes nas rotinas analisadas e que as causas estão associadas à composição dos manuais, à política de revisão e acompanhamento e aos hábitos, competências e habilidades dos usuários. Percebeu-se no estudo que o material instrucional em uma plataforma colaborativa teria potencial de reduzir os desvios apresentados por meio da revisão do instrumento, criação de um ambiente colaborativo e da instituição de política de monitoramento e orientação.

Como limitação do estudo, pode-se apontar que a metodologia adotada para a coleta dos dados não foi ampla o suficiente para permitir a descrição da rotina nos diversos campi, o que proporcionaria a avaliação dos desvios identificados em maior clareza. Além disso, o fato de ter oito entrevistas e documentos analisados pode não ter atingido a saturação dos desvios e de suas razões a ponto de propiciar uma generalização analítica.

Para estudos futuros se sugere a ampliação da pesquisa sobre os desvios e suas razões, utilizando de outros contextos, rotinas ou organizações visando ampliar a compreensão deste fenômeno. Outras pesquisas poderiam validar os passos propostos como forma de diminuir os desvios a partir de metodologia pesquisa-ação. Ainda, por fim, novas pesquisas sobre os limites das rotinas, sua constituição e como o caráter fluído impacta nisso seriam coerentes.

Referências

- Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.
- Becker, M. C. (2008). The past, present and future of organizational routines. Introduction to the Handbook of organizational routines. In: Becker, M. C. (Eds.). *Handbook of organizational routines*, 3-14, Edward Elgar: UK.
- Cohen, M. D. (2007). Reading Dewey: Reflections on the study of routine. *Organization studies*, 28(5), 773-786.
- Cohen, M. D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M., and Winter, S. (1996). Routines and other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues. *Industrial and Corporate Change*, 5/3: 653– 98.
- Deken, F., Carlile, P. R., Berends, J.J., & Lauche K. (2016). Generating novelty through interdependent routines: A process model of routine work. *Organization Science*, 27(3), 659-677.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization science*, 11(6), 611-629.
- Feldman, M. S., & Rafaeli, A. (2002). Organizational Routines as Sources of Connections and Understandings. *Journal of Management Studies*, 39(3), 309-331.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118. DOI: <https://doi.org/10.2307/3556620>

- Feldman, M. S. (2003). A performative perspective on stability and change in organizational routines. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 727-752.
- Feldman, M. S., Pentland, B. T., D'Adderio, L., & Lazaric, N. (2016). Beyond routines as things: introduction to the special issue on routine dynamics. *Organization Science*, 27(3), 505–513.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1070>
- Feldman, M. S. (2016). Routines as process: Past, present, and future. *Organizational routines: how they are created, maintained, and changed*. Oxford University Press, 6, 23-46.
DOI:10.1093/acprof:oso/9780198759485.003.0002
- Gardiner, P. D. (2014). Creating and appropriating value from project management resource assets using an integrated systems approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 85–94.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: Na Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
<https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hodgson, G. M. (1993). *The Economics of Institutions*. Aldershot: Edward Elgar, 1993.
- Hodgson, G. M. (2004a). The firm as an interactor: firms as vehicles for habits and routines. *Journal of Evolutionary Economics*, Dordrecht, 14, 281-307.
- Hodgson, G. M. (2004b). The Nature and Replication of Routines. *Organizational Routines: Advancing Empirical Research*.
- Homberg, F., Vogel, R., & Weiherl, J. (2019). Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services. *Public Administration*, 97(1), 28–47.
- Lewis, J. M., Ricard, L. M., & Klijn, E. H. (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 288–307.
- Martinson, B., & De Leon, J. (2018). Testing horizontal and vertical alignment of HR practices designed to achieve strategic organizational goals. *Journal of Organizational Effectiveness*, 5(2), 158–181.
- Milagres, R. (2011). Rotinas: Uma revisão teórica. *Revista Brasileira de Inovação*, 10(1), 161-196.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982a). An evolutionary theory of economic change. *Cambridge: Belknap Press/Harvard University Press.*

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982b). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.

Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, 44(5), 687–708.

Parmigiani, A., & Howard-Grenville, J. (2011). Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives. *Academy of Management Annals*. 5(1), 413–453.

Pentland, B. T. et al. (2012). Dynamics of organizational routines: A generative model. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1484-1508.

Piening, E. P. (2013). Dynamic Capabilities in Public Organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*, 15(2), 209–245.

Rerup, C., & Feldman, M. S. (2011). Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal*, 54(3), 577-610.

Schensul, J. J. (2004). Key informants. In B. A. Norman (Ed), *Encyclopedia of health & behavior* (Vol. 1, pp.569-571). Thousand Oaks: Sage Publications.

Sele, K., & Grand, S. (2016). Unpacking the dynamics of ecologies of routines: Mediators and their generative effects in routine interactions. *Organization Science*, 27(3), 722-738.

Szulanski, G., Jensen, R. J. (2004). Overcoming Stickiness: An Empirical Investigation of the Role of the Template in the Replication of Organizational Routines. *Managerial and Decision Economics*. 25: 347–363. DOI: 10.1002/mde.1195

Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, 3 (Outubro), 20–27.

Tsoukas, H., Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.

Wegener, F. E., & Glaser, V. L. (2020). Design and routine dynamics. *Cambridge University Press*, cap 19.

Yin, R. K. (2016). Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre: Penso.

Zander, U. K., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: and empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.

Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamics capabilities. *Organization Science*, Maryland, 13(3), 339-351.