



## INTER-RELAÇÃO DE PRÁTICAS E ROTINAS ESTRATÉGICAS NO DESEMPENHO DA PESQUISA UNIVERSITÁRIA

 Ana Paula Pereira dos Passos<sup>1</sup>  Sidnei Vieira Marinho<sup>2</sup>

### RESUMO

**Objetivo:** Este estudo lança luz sobre a relação entre duas perspectivas, a abordagem da estratégia como prática (EPS) e o aspecto dinâmico das rotinas. Buscamos compreender como a inter-relação entre práticas e rotinas refletem nos resultados corporativos universitários.

**Metodologia:** Realizamos um estudo de caso em um programa de pós-graduação em administração de uma universidade sem fins lucrativos com foco em atividades de pesquisa universitária. Foram realizadas 42 entrevistas, 19 observações em eventos sociais formais e informais e coletados documentos institucionais do programa e do órgão governamental que regulamenta a pós-graduação *stricto sensu* no Brasil.

**Originalidade:** A pesquisa existente sugere a aproximação dessas perspectivas – EPS e rotinas dinâmicas – e a necessidade de integrá-las para aprofundar o entendimento sobre o fenômeno estratégico.

**Principais Resultados:** Nossos resultados indicam que as estratégias do programa são alinhadas aos órgãos reguladores e financiadores e múltiplas práticas e duas rotinas se relacionam e complementa para o leque de resultados de desempenho de pesquisa. A formação acadêmica, experiências anteriores e habilidades específicas influenciam o comportamento dos atores, enquanto ferramentas e interações desempenham papéis cruciais na condução das pesquisas, moldando abordagens e resultados, essenciais na pesquisa acadêmica.

**Contribuições teóricas:** O artigo contribui mediante os entendimentos sobre a existência de diferentes relações interdependentes e complementares no processo estratégico de um programa de pós-graduação que condicionam o comportamento dos atores envolvidos e o desempenho de pesquisa alcançado.

**Palavras-chave:** estratégia como prática; dinâmica de rotinas; resultados estratégicos; desempenho da pesquisa.

### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Passos, A. P. P., & Marinho, S. V. (2023). Inter-relação de práticas e rotinas estratégicas no desempenho da pesquisa universitária. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 22(1), 1-45, e23998. <https://doi.org/10.5585/2023.23998>

(ABNT – NBR 6023/2018)

PASSOS, A. P. P.; MARINHO, S. V. Inter-relação de práticas e rotinas estratégicas no desempenho da pesquisa universitária. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 22, n. 1, p. 1-45, e23998, 2023. <https://doi.org/10.5585/2023.23998>

<sup>1</sup> Mestra em Administração. Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Itajaí, Santa Catarina – Brasil. Contato principal para correspondência - [passosapp@gmail.com](mailto:passosapp@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção. Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Itajaí, Santa Catarina – Brasil. [sidnei@univali.br](mailto:sidnei@univali.br)



## INTERRELATION OF PRACTICES AND STRATEGIC ROUTINES IN THE PERFORMANCE OF UNIVERSITY RESEARCH

### ABSTRACT

**Purpose:** This study sheds light on the relationship between two perspectives, the strategy-as-practice (SAP) approach and the dynamic aspect of routines. We seek to understand how the interrelationship between practices and routines reflect on university corporate results.

**Methodology:** We conducted a case study in a postgraduate program in management at a not-for-profit university focusing on university research activities. 42 interviews were carried out, 19 observations were made in formal and informal social events and institutional documents were collected from the program and from the governmental body that regulates stricto sensu postgraduate studies in Brazil.

**Originality:** The existing research suggests the approximation of these perspectives – SAP and dynamic routines – and the need to integrate them to deepen the understanding of the strategic phenomenon.

**Main Results:** Our results indicate that program strategies are aligned with regulatory and funding bodies and multiple practices and routines relate to and complement the range of research performance outcomes. Academic training, previous experiences and specific skills influence the behavior of actors, while tools and interactions play crucial roles in conducting research, shaping approaches and results, essential in academic research.

**Theoretical contributions:** The article contributes through understandings about the existence of different interdependent and complementary relationships in the strategic process of a postgraduate program that condition the behavior of the actors involved and the research performance achieved.

**Keywords:** strategy-as-practice; dynamic of routines; strategic results; research performance.

## INTERRELACIÓN DE PRÁCTICAS Y RUTINAS ESTRATÉGICAS EN EL DESEMPEÑO INVESTIGADOR UNIVERSITARIO

### RESUMEN

**Propósito:** Este estudio arroja luz sobre la relación entre dos perspectivas, el enfoque de estrategia como práctica (EPS) y el aspecto dinámico de las rutinas. Buscamos comprender cómo la interrelación entre prácticas y rutinas se refleja en los resultados corporativos universitarios.

**Metodología:** Realizamos un estudio de caso en un programa de posgrado en administración en una universidad sin fines de lucro con un enfoque en actividades de investigación universitaria. Se realizaron 42 entrevistas, se realizaron 19 observaciones en eventos sociales formales e informales y se recolectaron documentos institucionales del programa y del órgano gubernamental que regula los estudios de posgrado stricto sensu en Brasil.

**Originalidad:** Las investigaciones existentes sugieren la aproximación de estas perspectivas – EPS y rutinas dinámicas – y la necesidad de integrarlas para profundizar la comprensión del fenómeno estratégico.

**Principales resultados:** Nuestros resultados indican que las estrategias del programa están alineadas con los organismos reguladores y de financiación y que múltiples prácticas y rutinas se relacionan y complementan la gama de resultados del desempeño de la investigación. La formación académica, las experiencias previas y las habilidades específicas influyen en el comportamiento de los actores, mientras que las herramientas y las interacciones desempeñan papeles cruciales en la realización de investigaciones, dando forma a enfoques y resultados, esenciales en la investigación académica.

**Aportes teóricos:** El artículo contribuye a comprender la existencia de diferentes relaciones de interdependencia y complementariedad en el proceso estratégico de un programa de posgrado que condicionan el comportamiento de los actores involucrados y el desempeño investigativo alcanzado.

**Palabras clave:** estrategia como práctica; dinámica de rutinas; resultados estratégicos; rendimiento de búsqueda.

## INTRODUÇÃO

Nosso objetivo foi compreender como a inter-relação entre práticas e rotinas reflete nos resultados corporativos universitários. As pesquisas existentes sugerem a aproximação dos elementos da estratégia como prática (EPS) – práticas, práxis e praticantes – e dos aspectos constitutivos da rotina – performativos, ostensivos e artefatos. Essas perspectivas integradas são relevantes para aprofundar a compreensão sobre o fenômeno estratégico (Belmondo & Roussel, 2014; Feldman, 2015; Grand & Bartl, 2019; Johnson, Langley, Melin, & Whittington, 2007; Seidl, Grossmann-Hensel, & Jarzabkowski, 2021). A vertente EPS e rotinas dinâmicas têm raízes teóricas comuns no trabalho seminal Bourdieu (1990) e Giddens (1984). Johnson et al. (2007, p. 34-36) foram preditores na discussão sobre possibilidades de inter-relação destacando que o conceito de práxis de Whittington (2006) se assemelha ao conceito de aspectos performativos de Feldman e Pentland (2003). Belmondo e Roussel (2014) também reconhecem uma aproximação de ambos os conceitos, porém, destacam que eles diferem quanto à natureza do contexto, a práxis influencia o organizacional e o interorganizacional enquanto os aspectos performativos influenciam apenas os elementos constitutivos da rotina. Mais recentemente, Grand e Bartl (2019) entendem as rotinas estratégicas como um tipo específico de práticas. Seidl et al. (2021) retratam semelhanças marcantes entre as perspectivas, como elas se alinham com a “virada prática”, focam nos atores sociais e observam o nível de ação envolvido nas rotinas e na estratégia.

Nas organizações, rotinas e práticas são comuns em todos os processos, inclusive no estratégico (Feldman, 2015; Johnson et al., 2007). Elas orientam o comportamento dos atores sociais nas microatividades cotidianas e proporcionam a compreensão de como a organização se posiciona no contexto e condiciona os resultados alcançados (Grand & Bartl, 2019). Os episódios da práxis são caracterizados por um processo recursivo, o ator recorre, reproduz, sintetiza, adapta ou muda as práticas, alternando a pluralidade para os episódios seguintes (Whittington, 2006). Da mesma forma, os atores na performance das rotinas – aspectos performativos – recorrem a aspectos ostensivos, reforçando padrões de ação e ocasionalmente adaptando-os ou alterando-os (Feldman, 2000). Assim, propomos que as atuações dos atores universitários nos episódios de práxis e nas performances rotineiras são respectivamente orientadas pelas práticas e pelos aspectos ostensivos e, por vezes, podem ser adaptadas ou alteradas pelos próprios atores.

A atuação dos atores no processo estratégico também recebe outras influências, como antecedentes e habilidades pessoais (Vaara & Whittington, 2012). Os atores possuem

particularidades que diferem na forma como mobilizam práticas, rotinas e ferramentas estratégicas (Denis, Langley, & Rouleau, 2007), se envolvem nas atividades organizacionais cotidianas e alcançam resultados (Samra-Fredericks, 2005). São sujeitos reflexivos, por isso não podemos subestimar suas implicações (Jarzabkowski, Kaplan, Seidl, & Whittington, 2016). Além disso, nos episódios de práxis e nas performances das rotinas, os atores utilizam artefatos materiais que podem restringir, potencializar, estabelecer, reforçar e interferir no processo estratégico (Lundgren & Blom, 2015). Pressupõe uma relação indissociável entre o material e o social (Kohtamäki, Whittington, Vaara, & Rabetino, 2022). Dessa forma, propomos que além das práticas e dos aspectos ostensivos, os antecedentes e as habilidades pessoais e os artefatos situados atuam sobre o comportamento dos atores universitários.

Este artigo se alinha a essas discussões e foi baseado em um estudo de caso de um programa de pós-graduação de uma universidade sem fins lucrativos no Brasil. As universidades têm rotinas bem estabelecidas e integradas, com considerável variação entre aspectos performativos e ostensivos (Tate et al., 2018). Possuem características que as diferenciam de outras realidades organizacionais e as incluem entre as mais complexas (Meyer & Lopes, 2015), assumindo um contexto empírico relevante para este estudo. Apesar de ser um contexto importante, tem sido negligenciado no estudo da prática estratégica (Jarzabkowski, 2005). Delimitamos como foco de análise as estratégias relacionadas às atividades de pesquisa, uma vez que as estratégias de pesquisa são consideradas relevantes nas universidades por sua influência na classificação universitária nacional e internacional e por seu destaque nas agendas políticas globais (Leathwood & Read, 2013). Há também um interesse crescente sobre o desempenho da pesquisa (Witte & Rogge, 2010), especialmente nos países em desenvolvimento (Fussy, 2018; Nguyen & Meek, 2016). Estudos anteriores permaneceram limitados à perspectiva individual sem considerar fatores de nível coletivo (Edgar & Geare, 2013) e o ambiente externo que influencia na produtividade (Schmidt & Graversen, 2017).

As atividades de pesquisa são constituídas por um conjunto de tarefas complexas e interdisciplinares realizadas coletivamente com a colaboração interna de grupos de pesquisa, que apesar de distintos estão conectados entre si, bem como colaborações externas por meio de parcerias com outras instituições (Biggiero, 2017). No contexto brasileiro, as atividades de pesquisa são legítimas e reconhecidas socialmente em programas de pós-graduação com condicionamentos legais e burocráticos do Estado. Recentemente, ocorreram mudanças na avaliação do desempenho dos programas brasileiros que impactaram diretamente as estruturas e procedimentos internos das universidades. Tanto os padrões de comportamento quanto as interações entre os atores universitários brasileiros são estimulados por demandas externas de

instituições do contexto macro, especialmente instituições governamentais do setor educacional (Villar, 2018). Esta conjectura é interessante para refletir sobre o comportamento dos atores no nível micro com relações subjacentes ao nível macro (Silva, 2019).

Propomos que as estratégias de pesquisa adotadas estão relacionadas com as instituições sociais do nível macro e, ciclicamente, as atividades universitárias realizadas no nível micro apoiam a construção deste contexto. Também sugerimos que as interações ajudem os atores sociais a construir um entendimento comum das atividades estratégicas a serem alcançadas. Além desta introdução, nosso artigo foi estruturado com uma breve revisão de literatura sobre os fundamentos do EPS, a dinâmica das rotinas, a inter-relação no processo estratégico e as estratégias universitárias. Na sequência, apresentamos o método empregado, relatando sobre o contexto de pesquisa, as fontes de dados e as técnicas de análise. Posteriormente, discutimos os achados da pesquisa. Por fim, trazemos as considerações finais, limitações e pesquisas futuras e contribuições teóricas e práticas.

## 1 FUNDAMENTOS DA EPS

As origens da perspectiva prática são atribuídas aos trabalhos de Wittgenstein (1951) e Heidegger (1962) (Vaara & Whittington, 2012). Essa abordagem se refletiu em diferentes campos teóricos. Especificamente no campo da estratégia, foi desenvolvido a partir da abordagem EPS, a fim de preencher as lacunas e fragilidades da perspectiva clássica e processual, com uma nova orientação para o pensamento estratégico que valoriza os atores sociais no processo (Jarzabkowski & Spee, 2009). O artigo de Whittington (1996) foi a primeira publicação vinculada a EPS, focada na estratégia como um bem social e reivindicava a compreensão da estratégia por meio das ações e interações dos praticantes da organização.

EPS cresceu significativamente e tornou-se um dos campos mais pesquisados nas últimas duas décadas (Kohtamäki et al., 2022). Essa abordagem considera uma diversidade de experiências sociais em torno do fenômeno da estratégia e concebe a vida social como produção contínua (da Costa Júnior, Nascimento, Jerônimo, & Granja, 2022). Percebe também a manifestação da estratégia por meio de episódios de práxis (Whittington, 1996), que constituem e reconstituem o sistema de práticas institucionalizadas (Wilson & Jarzabkowski, 2004). Consiste nas interações entre atores sociais em um contexto específico (Souza Neto & Borges, 2019). Todos os atores, tanto os que planejam quanto os que executam as atividades estratégicas, são valorizados (Jarzabkowski, 2005).

Estudos anteriores orientados pela abordagem dedicaram-se à investigação do método de estratégias, práticas estratégicas e discursivas formais, sensemaking, discursos e narrativas, papéis e identidades dos praticantes, materialidade social, ferramentas e técnicas, e poder e criticidade (Burgelman, Floyd, Laamanen, Mantere, Vaara e Whittington, 2018). Embora esses estudos tenham permitido novos entendimentos sobre o processo estratégico, Vaara e Whittington (2012) e Seidl e Whittington (2014) destacaram que se concentraram na investigação das atividades no nível micro e seus reflexos no nível macro, sem integrá-los adequadamente. Esta limitação da práxis local produz “micro-isolacionismo” (Seidl & Whittington, 2014), que impede a comparação de práticas semelhantes em outros contextos e a investigação das origens, difusão e efeitos de práticas dominantes na sociedade em geral (Kohtamäki et al., 2022).

A visão da estratégia como propriedade das organizações que dominavam o campo, com a introdução da abordagem EPS, foi transformada em uma nova visão, propondo a ação humana na estratégia (Jarzabkowski, 2005). Tal abordagem requer a contextualização do processo estratégico diante do ambiente sociocultural em que atua, com seus significados compartilhados sobre ferramentas, microatividades, relações de poder e recursos limitados, visto que esses entendimentos influenciam o desempenho organizacional (Rese, Casali, & Canhada, 2011). Também se almeja a análise das práticas estratégicas cotidianas dos atores sociais, suas inquietações, seus porquês e seus condicionamentos (Milagres et al., 2015).

Ressaltamos que na literatura EPS são encontrados diferentes modelos conceituais, que são representados por três elementos principais. Primeiro, as práticas, um tipo de comportamento rotineiro composto por tradições, normas e procedimentos que predizem o pensamento, o desempenho e o uso de ferramentas no processo estratégico (Whittington, 2006). São realizadas coletivamente, apresentando-se de forma interdependente com outras práticas e sustentando os resultados organizacionais (Jarzabkowski et al., 2016). Em segundo lugar, os episódios de práxis, que consistem na atividade real, no que os atores fazem na prática, como recorrem, reproduzem ou ocasionalmente alteram práticas localizadas (Whittington, 2006). São manifestações esparsas que podem ser visualizadas em atividades como reuniões formais, intervenções de consultoria, projetos, apresentações e conversas informais, desde que sejam utilizadas para constituir as estratégias (Jarzabkowski, 2005). Terceiro, os praticantes, todos os atores envolvidos em atividades estratégicas (Whittington, 2006). São sujeitos reflexivos e as suas implicações nos resultados organizacionais não devem ser subestimadas, mas devem ser reconhecidos os efeitos da sua formação e habilidades na realização de práticas (Jarzabkowski et al., 2016).

## 2 DINÂMICA DAS ROTINAS

Nos primeiros estudos sobre rotinas, esta foi definida como regras e procedimentos fixos e repetitivos que determinam a estabilidade da relação entre o comportamento individual e organizacional (March & Simon, 1958; Simon, 1947). Posteriormente, enfatizou-se que as rotinas evoluem e podem causar mudanças organizacionais (Nelson & Winter, 1982). Tal dicotomia foi analisada em estudos baseados em teorias práticas, por meio de uma visão performativa, explicando-se a estabilidade e a mudança na dinâmica da rotina (Feldman, 2000). Com base nessas teorias de prática, as rotinas estratégicas são definidas como um tipo particular de prática (Feldman & Orlikowski, 2011). Envolve o uso de recursos de maneira semelhante e forma padrões de ação para a realização de atividades estratégicas na organização (Stańczyk-Hugiet, 2018).

Neste estudo, as rotinas são entendidas como “padrões repetitivos e reconhecíveis de ação interdependente executada por múltiplos atores” (Feldman & Pentland, 2003, p. 95). A perspectiva dinâmica das rotinas percebe as especificidades desses padrões, por exemplo, a orientação para tarefas, recorrência, sequencialidade e familiaridade das ações e tentativas de regulação reflexiva (Feldman, Pentland, D’Adderio, Dittrich, Rerup, & Seidl, 2021). Bem como, entende as rotinas como sistemas geradores constituídos por aspectos performativos e ostensivos e artefatos (Feldman & Orlikowski, 2011).

Os aspectos performativos consistem em performances reais de pessoas específicas, em locais e tempos específicos (Feldman & Pentland, 2003). Eles representam rotinas na prática, capturando o papel central da agência na execução diária (Feldman, 2000) e concebendo séries de performances alinhadas ao contexto (Feldman, 2003). Os aspectos ostensivos, por sua vez, expressam o entendimento comum que varia entre as organizações (Pentland & Feldman, 2008). Referem-se à forma esquemática da rotina, um padrão abstrato generalizado que incorpora o que é considerado uma estrutura (Feldman & Pentland, 2003). Esses aspectos orientam as performances rotineiras (Pentland & Feldman, 2005), e podem ser interpretados de forma diferente por cada ator, portanto, as interações são relevantes, pois proporcionam transferência de informações e permitem a exploração de diferentes interpretações para um consenso (Feldman & Rafaeli, 2002).

Os aspectos performativos e ostensivos são elementos relacionais e constitutivos. Sua interação proporciona a contínua variação, seleção e retenção de padrões de ação dentro das rotinas (Feldman & Pentland, 2003). Eles relacionam-se com artefatos situados, que são

aspectos materiais das rotinas (Pentland & Feldman, 2008), apresentados na forma de sistemas de informação, políticas, regras e procedimentos operacionais, formulários, manuais, mobiliário e layout físico (Pentland & Feldman, 2005). Há uma infinidade de artefatos envolvidos no decorrer de uma rotina e constituem o contexto que direciona a maneira como os atores executam as performances (Royer & Daniel, 2019). Eles permitem a consistência de múltiplas performances, as variações na aplicação do conhecimento em performances individuais e os entendimentos coletivos sobre os resultados dessas performances (Gao, Squazzoni, & Deng, 2018).

A execução de uma rotina depende de outras rotinas associadas (Kremser, 2017). Suas atuações coletivas causam estabilidade ou mudança organizacional (Dönmez, Grote, & Brusoni, 2016). Estudos anteriores mostraram que as rotinas interagem a partir de atores humanos e não humanos (Sele & Grand, 2016), formas interativas e ad hoc de conexão (Spee, Jarzabkowski, & Smets, 2016) e partes distintas de recombinação (Cohendet & Simon, 2016). Esses links suportam interações por meio do fluxo de informações e artefatos situados, permitindo uma troca assíncrona, na qual as informações ficam disponíveis para diferentes rotinas na orientação de suas performances (Dönmez et al., 2016). Os atores não precisam estar cientes das associações entre rotinas para a interdependência, para que os desempenhos sejam influenciados pelos padrões (Kremser, Pentland, & Brunswicker, 2019).

### 3 INTER-RELAÇÃO NO PROCESSO ESTRATÉGICO

EPS e rotinas dinâmicas têm suas bases teóricas em comum nos trabalhos de Bourdieu (1990) e Giddens (1984), alinhando-se com a “virada prática”. Johnson et al (2007), Belmondo e Roussel (2014) e Seidl et al. (2021) contribuíram para a discussão sobre possíveis inter-relações, destacando semelhanças e diferenças conceituais. Essas duas perspectivas têm como premissa analisar as microestruturas associadas às macros nas quais estão inseridas, focando na atuação individual e coletiva dos atores, sem desconsiderar o contexto social (Hansen & Vogel, 2011). As práticas têm origem na pluralidade de instituições sociais no nível macro, o comportamento dos atores no nível micro é orientado pelas definições dessas instituições (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007). Os níveis são pólos contínuos, as atividades no nível micro apoiam a construção de contextos macro e ao mesmo tempo são influenciadas por estes (Silva & Hansen, 2012). Portanto, as estratégias relacionam-se com instituições sociais de nível

macro e, de forma cíclica, as atividades realizadas no nível micro apoiam a construção deste contexto.

A estratégia engloba todas as conversas, ferramentas, práticas, rotinas e interações que contribuem para a orientação estratégica e resultados (Johnson et al., 2007). Estas propriedades manifestam-se e são mobilizadas por meio do conhecimento tácito e coletivo de múltiplos atores sociais (Denis et al., 2007). No processo estratégico, os atores são centrais. Sua formação e habilidades individuais estabelecem a forma como executam práticas e rotinas e os resultados que alcançam (Jarzabkowski et al., 2016; Vaara & Whittington, 2012). Suas interações ajudam a construir um entendimento comum das atividades estratégicas a serem executadas e a constituir e informar os processos organizacionais (Johnson et al., 2007). O comportamento dos atores é orientado pelas práticas (Whittington, 2006) e pelos aspectos ostensivos da rotina (Pentland & Feldman, 2005). Eles também são influenciados por artefatos situados (Royer & Daniel, 2019), que consistem em representações de ativos físicos que podem ser interligados e evoluir junto com a estratégia à medida que são empregados pelos atores (Jarzabkowski, Spee, & Smets, 2013), bem como pode codificar ou prescrever os aspectos performativos e ostensivos da rotina (Pentland & Feldman, 2008).

Práticas e rotinas são comuns entre as organizações (Feldman, 2015; Johnson et al., 2007) e os padrões de tomada de decisão estão incorporados nessas práticas e rotinas situadas (Denis et al., 2007; Whittington, 2006), portanto, é importante compreender a multiplicidade e interdependência de práticas e rotinas. Todas as iniciativas estratégicas são construídas, reconstruídas e renegociadas por meio de práticas e rotinas contínuas. Elas orientam a atuação dos atores (Johnson et al., 2007), que manifestam as existentes, criam novas e adaptam as antigas durante o processo (Stańczyk-Hugiet, 2018). As práticas estão relacionadas com outras práticas e os seus efeitos diferem com a sua presença ou ausência (Jarzabkowski et al., 2016). Da mesma forma, as rotinas possuem relações complexas com outras rotinas, que são responsáveis pelas performances coletivas (Dönmez et al., 2016). Os resultados consideram quão bem todas as práticas e rotinas interligadas entregaram seus (sub)resultados (Spee et al., 2016). Dessa forma, a multiplicidade e a interdependência de práticas e rotinas nos processos estratégicos condicionam os resultados organizacionais (por exemplo, Grand & Bartl, 2019; Rosa, Kremser, & Bulgacov, 2021).

Estudos anteriores refletem sobre o condicionamento dos resultados estratégicos por diferentes práticas e rotinas. Por exemplo, Appiah e Sarpong (2015) explicam que a interação ostensiva e performativa das rotinas influencia o sucesso ou fracasso da integração prospectiva estratégica mediante o gerenciamento dos mecanismos moderadores. Jarzabkowski et al. (2016)

propõem uma estrutura que apresenta as interações entre as práticas no processo estratégico que refletem nos resultados estratégicos, em que os praticantes são portadores das práticas e seus efeitos estão interligados com os efeitos das práticas e impactam diretamente os resultados. Grand e Bartl (2019) explicam que o desempenho situado de rotinas, a ação proativa dos gestores na execução de rotinas em diferentes níveis de gerenciamento e a mobilização de configurações específicas – constelações de focos estratégicos, agrupamentos de rotinas e artefatos situados – moldam os resultados estratégicos e podem fortalecer a agilidade dos negócios e fomentar novos movimentos estratégicos.

#### 4 ESTRATÉGIAS UNIVERSITÁRIAS

A gestão universitária contempla entraves administrativos e pedagógicos e enfrenta pressões específicas do segmento, advindas da sociedade, dos professores e da representação individual e coletiva dos alunos (Takahashi & Sarsur, 2012). Estas instituições, como organizações complexas e plurais, possuem particularidades que as diferenciam de outras organizações (Denis et al., 2007), e que são interessantes para a investigação da prática estratégica. Elas são moldadas por múltiplas estratégias (Jarzabkowski, 2005), executadas de baixo para cima; apresentam um conjunto complexo de rotinas interativas; tem ambiguidade em objetivos, processos e comportamentos (Meyer, Pascucci, & Meyer, 2018; Tate et al., 2018); e caracterizam-se por interações permanentes entre os atores visando a construção de um entendimento comum (Takahashi & Sarsur, 2012).

O processo estratégico nas universidades brasileiras se manifesta de diferentes formas e é realizado em diferentes níveis institucionais (Meyer et al., 2018). Estudos desenvolvidos em instituições brasileiras têm mostrado que as estratégias decorrem tanto do planejamento formal quanto de iniciativas individuais e em grupo (Meyer, Pascucci, & Mangolin, 2012). Elas podem surgir de ações espontâneas, insights, intuições e práticas não intencionais em microatividades do setor acadêmico (Meyer et al., 2018). Dentre as estratégias construídas, aquelas relacionadas às atividades de pesquisa são consideradas relevantes (Leathwood & Read, 2013), mas poucos estudos investigaram os elementos envolvidos no desempenho de pesquisa em universidades de países em desenvolvimento (Fussy, 2018), foco deste estudo.

Os programas de pós-graduação são responsáveis pelo processo de geração e disseminação do conhecimento científico no Brasil (Wood & Chueke, 2008) e pela legitimação tanto dos pesquisadores individuais quanto dos programas, dependendo da quantidade e qualidade das publicações (Acedo, Barroso, Casanueva, & Galan, 2006; Crubelado, Rossoni,

Mello e Valenzuela, 2008). A regulamentação e avaliação do programa são de responsabilidade da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), órgão vinculado ao Ministério da Educação (Mello et al., 2010). Os programas de pós-graduação no país foram instituídos após a regulamentação dos cursos de mestrado e doutorado em 1965 (Festinalli, 2005). Desde então, com base nos planos nacionais de pós-graduação, tem havido ênfase na produção científica, considerando-a um elemento central para a consolidação desses programas (Freitas & Souza, 2018).

A avaliação é realizada pelas comissões de áreas do conhecimento em todos os programas integrantes do Sistema Nacional de Avaliação da Pós-graduação a cada quatro anos (em quadriênios). Esta avaliação foi criada em 1976 e baseia-se em princípios fundamentais: (i) avaliação pelos pares; (ii) transparência na divulgação de informações, critérios e resultados; e (iii) comparabilidade entre áreas de avaliação. Todos os cursos, independente da área, devem manter padrão equivalente de qualidade na formação oferecida. Na última avaliação, um percentual significativo da nota de qualidade dos cursos foi atribuído com base em atividades de pesquisa, como teses e dissertações defendidas, participação de professores e alunos em eventos científicos, publicações qualificadas e desenvolvimento de projetos de pesquisa.

Em relação às notas que indicam o desempenho dos programas, “5” significa “muito bom”, “4” equivale a “bom” e “3” indica “regular”. As notas “6” e “7” são reservadas para programas que atingem um nível de desempenho comparável aos centros internacionais de excelência e demonstram desempenho excepcional em relação aos demais programas. Programas com avaliações mais altas recebem mais apoio financeiro para concessão de bolsas e realização de projetos de pesquisa, tornando a pesquisa universitária um fator crucial na validação de pesquisadores e programas no país (Crubellate, Rossoni, Mello & Valenzuela, 2008).

Nessa linha, no Brasil, a geração e disseminação de conhecimento científico desempenham um papel fundamental nos programas de pós-graduação (Wood & Chueke, 2008), sendo essenciais para a validação tanto de pesquisadores individuais quanto de programas como um todo. Isto depende de um elevado nível de quantidade e qualidade das publicações (Acedo, Barroso, Casanueva & Galan, 2006; Crubellate et al., 2008). A relação entre os professores do programa e os demais atores desse nível de ensino é estimulada pelo sistema de avaliação da CAPES, que utiliza métricas de pontuação baseadas em publicações (Villar, 2018). Por fim, como retrata Akerlind (2008), há um estímulo para a compreensão das formas como os atores envolvidos vivenciam a pesquisa e suas intenções subjacentes em ser pesquisador e desenvolver pesquisa científica.

## 5 MÉTODO

Para investigar o processo estratégico baseado na abordagem da EPS e na dinâmica das rotinas, desenvolvemos uma pesquisa com abordagem qualitativa. Preocupamo-nos com a reflexão da realidade social e dos aspectos subjetivos relacionados ao fenômeno, considerando as percepções individuais, os significados compartilhados e a dinâmica das interações entre os acontecimentos. Realizamos um estudo de caso único com abordagem transversal e longitudinal, verificando as situações relacionadas à coleta de dados em um determinado momento, bem como situações passadas.

### *CONTEXTO DE PESQUISA*

Realizamos um estudo de caso em um programa de pós-graduação de uma universidade sem fins lucrativos no Brasil. Ocorreram dois eventos principais, um interno e outro externo, considerados pontos de ruptura para a concepção e escolha do programa investigado. Primeiro, as mudanças institucionais no contexto brasileiro, recentemente ocorreram mudanças na avaliação de desempenho dos programas de pós-graduação, que impactaram diretamente as estruturas e processos internos das universidades brasileiras. Em segundo lugar, mudanças internas em relação à gestão, dentre os possíveis casos, observamos aqueles que tiveram mudança de reitoria no último ano. No Brasil, as mudanças no coordenador geral acadêmico estão associadas ao desenvolvimento de um novo planejamento estratégico. Assim, numa universidade que vivenciou uma recente mudança de reitoria, as estratégias tornam-se mais visíveis, contribuindo para a investigação. Além disso, avaliamos outros critérios, como: presença de cursos acadêmicos de mestrado e doutorado integrados ao programa, obtenção de nota 5, 6 ou 7 na última avaliação da CAPES e melhor desempenho de atividades de pesquisa no ranking universitário Folha 2018 do jornal Folha de São Paulo e ranking das 121 melhores universidades da América Latina realizado pelo Times Higher Education e no Scimago Institutions Rankings do Scimago Lab.

### *FONTE DE DADOS*

*Entrevistas semi-estruturadas.* Efetuamos junto aos atores sociais envolvidos nas atividades estratégicas de pesquisa: alunos, professores e coordenadores, que tinham dedicação exclusiva ao programa e mais tempo de vínculo com a universidade. As entrevistas consistiram

em questões relacionadas a dois aspectos centrais. Primeiro, a percepção dos atores sobre as estratégias de pesquisa do programa, a descrição de suas ações cotidianas, os recursos físicos utilizados, as interações ocorridas e suas habilidades e formação que os auxiliam a realizar as atividades com excelência. Em segundo lugar, a compreensão das relações interdependentes entre práticas e rotinas nas atividades estratégicas de investigação e sobre os elementos que inferem o resultado alcançado. A separação entre práticas e rotinas foi feita operacionalmente com base no entendimento de que as rotinas, diferentes das práticas, necessitam de padrões de ação reconhecíveis, interdependentes e repetitivos, não idênticos, que são executados por múltiplos atores (Pentland & Hærem, 2015). A distinção entre atividades operacionais ou estratégicas baseia-se nas consequências oferecidas aos resultados estratégicos, mesmo que essas implicações não tenham sido formalmente planejadas (Jarzabkowski et al., 2007).

O programa em estudo é composto por 16 professores permanentes e colaboradores, sendo que um ocupa o cargo de coordenador e outro de vice-coordenador. Ao longo dos 20 anos de existência deste programa, apenas quatro professores exerceram funções de coordenação. O número de bolsas oferecidas pela CAPES é de aproximadamente 27 anualmente, sendo 11 para alunos de mestrado e 16 para alunos de doutorado. O programa também recebe ocasionalmente bolsas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Fundação de Apoio à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (Fapesc).

Foram realizadas 42 entrevistas, sendo 2 coordenadores acadêmicos, 12 professores e 28 alunos. Ressaltamos que todos os alunos entrevistados são bolsistas da CAPES, CNPq ou Fapesc, considerando o critério de dedicação ao programa. Os alunos bolsistas CAPES da Modalidade I realizam 20 horas semanais e os alunos bolsistas da Modalidade II realizam 10 horas semanais de atividades do programa.

A Tabela 1 apresenta o perfil dos entrevistados.

**Tabela 1**

*Perfil dos entrevistados*

Entrevistado	Vínculo	Carga horária	Duração
Aluno de doutorado	Modalidade II	10 horas	29 minutos
Aluno de doutorado	Modalidade II	10 horas	01 horas e 53 minutos
Aluno de doutorado	Modalidade I	20 horas	01 horas e 07 minutos
Aluno de doutorado	Modalidade II	10 horas	33 minutos
Aluno de doutorado	Modalidade I	20 horas	43 minutos
Aluno de doutorado	Modalidade II	10 horas	32 minutos
Aluno de doutorado	Modalidade II	10 horas	01 horas e 01 minutos
Aluno de doutorado	Modalidade II	10 horas	47 minutos
Aluno de doutorado	Modalidade II	10 horas	56 minutos
Aluno de doutorado	Modalidade I	20 horas	39 minutos
Aluno de doutorado	Modalidade I	20 horas	43 minutos
Aluno de doutorado	Modalidade II	10 horas	25 minutos
Aluno de doutorado	Modalidade I	20 horas	52 minutos
Aluno de doutorado	Modalidade I	20 horas	01 horas e 04 minutos
Aluno de doutorado	Modalidade I	20 horas	01 horas e 09 minutos
Aluno de doutorado	Modalidade I	20 horas	26 minutos
Aluno de doutorado	Outra bolsa de estudos	10 horas	48 minutos
Aluno de doutorado	Outra bolsa de estudos	10 horas	38 minutos
Aluno de doutorado	Outra bolsa de estudos	10 horas	24 minutos
Aluno de mestrado	Modalidade II	10 horas	02 horas e 47 minutos
Aluno de mestrado	Modalidade I	20 horas	01 horas e 35 minutos
Aluno de mestrado	Modalidade II	10 horas	44 minutos
Aluno de mestrado	Modalidade II	10 horas	24 minutos
Aluno de mestrado	Modalidade II	10 horas	54 minutos
Aluno de mestrado	Modalidade II	10 horas	24 minutos
Aluno de mestrado	Modalidade II	10 horas	20 minutos
Aluno de mestrado	Modalidade I	20 horas	01 horas e 32 minutos
Aluno de mestrado	Modalidade II	10 horas	33 minutos
Professor	Permanente	14 horas	1 horas e 24 minutos
Professor	Permanente	22 horas	1 horas e 02 minutos
Professor	Permanente	16 horas	01 horas e 40 minutos
Professor	Permanente	16 horas	41 minutos
Professor	Permanente	22 horas	1 horas e 04 minutos
Professor	Colaborador	4 horas	1 horas e 12 minutos
Professor	Permanente	30 horas	44 minutos
Professor	Permanente	20 horas	32 minutos
Professor	Permanente	12 horas	31 minutos

Entrevistado	Vínculo	Carga horária	Duração
Professor	Permanente	24 horas	01 horas e 07 minutos
Professor	Permanente	8 horas	40 minutos
Vice-coordenador	Permanente	20 horas	54 minutos
Professor	Colaborador	4 horas	38 minutos
Coordenador	Permanente	26 horas	1 horas e 44 minutos

Notas. Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Todas as entrevistas tiveram duração total de 64 horas e 5 minutos. O áudio foi gravado com autorização dos entrevistados. Para aumentar a validade interna dos dados primários, abordamos as discrepâncias observadas nos dados com os respectivos participantes.

*Registro de observações e artefatos.* Realizamos observações participantes em 19 eventos sociais formais e informais relacionados às atividades estratégicas de pesquisa do programa, que totalizaram 63 horas. Também fizemos notas de campo para fins de registro e um relatório conciso imediatamente após cada observação (Spradley, 1980). Os principais tópicos observados foram: local, atores envolvidos, ações realizadas, artefatos utilizados, disposição dos corpos, comportamento padrão dos participantes e interações entre os atores. Em cada evento social foi percebida uma tarefa predominantemente, por exemplo: o desenvolvimento de projetos para captação de recursos externos, orientação aos alunos de graduação associados a um projeto de pesquisa, reuniões de grupos de pesquisa, desenvolvimento de grupos de discussão e interações informais na sala de compartilhamento dos alunos do programa. Essas tarefas foram abordadas e discutidas em entrevistas pelos participantes, permitindo a validação cruzada dos dados.

A Tabela 2 apresenta uma descrição dos eventos observados.

**Tabela 2**

*Sessões de observação realizadas*

<b>Tarefa predominantemente observada</b>	<b>Duração</b>
Reunião com alunos bolsistas para discussão de renovação de bolsas e planejamento de atividades para alunos do MINTER e DINTER	2 horas
Desenvolvimento de projeto de pesquisa para captação de recursos externos	2 horas
Desenvolvimento de projeto de pesquisa para captação de recursos externos	2 horas
Revisão e submissão de projeto de pesquisa para captação de recursos externos	3 horas
Encontro do Grupo de Pesquisa em Liderança, Empreendedorismo e Inovação	2 horas
Interações informais na sala compartilhada dos alunos do programa	10 horas
Orientação de aluno de iniciação científica vinculado a projeto de pesquisa	2 horas
Banca de Qualificação de Mestrado	2 horas
Sessão de consórcio doutoral de evento científico em que participaram alunos dos programas	2 horas
Sessão de artigos e cases de evento científico em que participaram alunos dos programas	2 horas
Sessão de artigos e cases de evento científico em que participaram alunos dos programas	2 horas
Reunião do Grupo de Estratégias de Marketing, Grupo de Estudos de Sustentabilidade e Gestão e Grupo de Estudos de Estratégia e Desempenho.	2 horas
Orientação de aluno de iniciação científica vinculado a projeto de pesquisa	2 horas
Interações informais na sala compartilhada dos alunos do programa	10 horas
Interações informais na sala compartilhada dos alunos do programa	10 horas
Interações informais na sala compartilhada dos alunos do programa	10 horas
Bancas de seminários de teses	4 horas
Grupo explicativo sobre utilização de software específico para revisão sistemática da literatura	2 horas
Interações informais na sala compartilhada dos alunos do programa	10 horas

*Notas.* Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

*Pesquisa documental.* Coleta de dados secundários de documentos institucionais do programa, informações divulgadas no site do programa, relatórios de avaliação de resultados finais de pós-graduação no Brasil, relatórios gerais da CAPES, textos publicados pela CAPES em seu site e currículos Lattes dos entrevistados. Esses materiais de arquivo possibilitaram a validação cruzada dos dados obtidos dos participantes nas entrevistas e observados em eventos sociais e, conseqüentemente, melhorar a validade da construção.

## ANÁLISE DE DADOS

No processo de análise dos dados, utilizou-se um processo analítico aberto nas transcrições das entrevistas, notas de campo e materiais de arquivo. Identificamos as ideias comuns e centrais para a criação dos códigos (Locke, 2001). A utilização do software N-Vivo 12 Plus facilitou o processo de sistematização e codificação dos dados. Foram importados para o software 147 arquivos, sendo 42 arquivos com transcrições de entrevistas, 19 arquivos com notas de campo das observações realizadas e 86 arquivos com documentos institucionais do programa, documentos da CAPES e currículos Lattes dos entrevistados.

Na primeira fase, a codificação resultou em 37 códigos de segunda ordem que foram agrupados em 8 códigos de primeira ordem que integram temas teóricos mais abstratos (ver Tabela 3). Os códigos contêm declarações e observações sobre o mesmo tema, como estratégia de internacionalização, rotina de reuniões de grupos de pesquisa, interações entre atores universitários, prática de avaliação de trabalhos científicos, artefatos situados, experiência dos atores, habilidades dos atores e divulgação do programa.

**Tabela 3**

*Sistematização e codificação dos dados coletados*

<b>Códigos de primeira ordem</b>	<b>Códigos de segunda ordem</b>	<b>Número de arquivos</b>	<b>Número de trechos</b>
Estratégia organizacional	Estratégias do programa	39	98
	Práticas de planejamento	12	22
	Influências externas	43	83
Práticas	Procedimentos e padrões	14	14
	Tradições e entendimentos compartilhados	20	26
	Definições específicas	21	23
Práxis	Avaliação de artigos para eventos e revistas e de projetos para instituições governamentais	31	35
	Bancas externas de qualificação e defesa	3	3
	Programa de doutorado sanduíche	5	5
	Cursos metodológicos de férias	15	26
	Bolsa Suécia	3	5
	Organização de eventos internos	4	4
	Parcerias com outros programas	9	11
	Participação em Eventos Científicos	30	39
	Processo de Orientação	39	53
	Produções científicas	38	56
	Projeto de extensão	4	4
	Projeto de Iniciação Científica	31	43
	Projetos de Cooperação	29	42
	Reunião de Bolsistas	2	4
	Rotinas dinâmicas	Regras e entendimentos compartilhados	16
Grupos de pesquisa		44	91
Bancas internas de seminário, qualificação e defesa		5	7
Ferramentas/artefatos		39	42
Atores sociais	Principais atores sociais	43	58
	Antecedentes dos alunos	48	53
	Antecedentes dos professores	26	29
	Habilidades dos alunos	24	25
	Habilidades dos professores	14	14
Conexões	Interações entre alunos do programa	32	44
	Interações entre professores do programa	6	9
	Interações entre professores e alunos do programa	27	29
	Interações com professores e alunos de outros programas	7	12
Inter-relação	Relações entre práticas e rotinas	18	22
Desempenho de pesquisa	Impacto social	41	58
	Divulgação do pesquisador	36	37
	Divulgação do programa	16	16

Notas. Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A segunda fase de análise consistiu na codificação axial, foram observadas relações entre os códigos de primeira e segunda ordem e os códigos foram comparados com conceitos

básicos da literatura EPS e dinâmica de rotina. Durante o processo, houve um confronto constante dos dados codificados com as possíveis interpretações teóricas do fenômeno (Locke, Golden-Biddle, & Feldman, 2008).

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A organização desta seção é baseada nos códigos de primeira ordem do estudo. Primeiramente, descrevemos o caso do programa de pós-graduação brasileiro selecionado. Na sequência, apresentamos as estratégias de pesquisa que orientam o comportamento dos atores e descrevemos como ocorrem as performances rotineiras e os episódios de práxis associados às atividades de pesquisa. Por fim, discutimos os efeitos dos antecedentes, habilidades, artefatos e interações no comportamento dos atores.

### *DESCRIÇÃO DO CASO*

O programa de pós-graduação brasileiro estudado teve o curso de mestrado acadêmico em administração aprovado em 2003 e o curso de doutorado acadêmico em administração em 2007. A partir de 2008, iniciou suas atividades e em 2015 foi implementada uma nova estrutura curricular, na qual mudou a concentração do linhas de pesquisa e a matriz. Esta nova estrutura foi apoiada pela área de concentração de estratégia, gestão e sociedade, que tem o objetivo de estudar fenômenos organizacionais em diferentes níveis de análise. Foram criadas três linhas norteadoras de pesquisa para operacionalizar as atividades e agruparam-se projetos de pesquisa e disciplinas associadas. A primeira linha de estratégia nas organizações envolve estudos sobre o fenômeno da estratégia e suas implicações na gestão e no desempenho. A segunda linha de tecnologias de gestão compreende estudos sobre as principais funções organizacionais de grandes e pequenas empresas. A terceira linha de sustentabilidade, organizações e sociedade inclui estudos sobre os impactos da gestão das organizações na sociedade, bem como da sociedade na gestão das organizações. O programa, nos anos subsequentes, manteve-se com a área de concentração e as linhas de pesquisa citadas e continuou a se organizar para obter melhores notas no sistema de avaliação periódica da CAPES.

## *ESTRATÉGIAS DE PESQUISA DO PROGRAMA*

As definições de estratégias associadas às atividades de pesquisa do programa em estudo relacionam-se com instituições sociais do contexto extraorganizacional. Nas reuniões semestrais, o grupo de professores discute um plano de ação alinhado aos aspectos que compõem o sistema de avaliação da CAPES e aos critérios das agências de fomento à pesquisa, como o CNPq, Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e as Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs). A CAPES apresenta itens bem definidos e quantificados para atender aos requisitos de qualidade dos programas (Maccari et al., 2014). As agências financiadoras possuem critérios específicos para alocação de recursos e financiamento de projetos (Dantas, 2004).

Os professores entrevistados relataram que perceberam que o programa desenvolve suas estratégias de pesquisa com base nos aspectos que compõem o sistema de avaliação da CAPES e nas orientações dos órgãos de fomento à pesquisa.

A coordenação está sempre em contato com a CAPES e com os coordenadores de área. Participa das reuniões e repassa para os professores, pesquisadores e pesquisadoras, tudo o que acontece [...]. No programa ocorre uma leitura crítica, uma problematização e uma discussão das informações desses órgãos para a definição das estratégias (Entrevista, professor do programa estudado).

Nesta linha, a coordenação trabalha para reforçar o que foi previamente estabelecido pelas instituições sociais do contexto extraorganizacional. Destacamos que as exigências destas instituições demonstram a busca por maior produtividade científica, razão pela qual os programas brasileiros têm condicionado suas atividades internas a uma cultura de resultados (Silva, 2019).

O programa estudado oferece, em acordo com as recomendações da CAPES, o Mestrado Interinstitucional (Minter) e o Doutorado Interinstitucional (Dinter), com o objetivo de expandir o conhecimento técnico e científico para outras regiões do país, especialmente aquelas carentes desses cursos. Além disso, considerando a ênfase da CAPES na internacionalização, o programa implementa iniciativas de internacionalização, incluindo a mobilidade acadêmica e a internacionalização do currículo do curso. Parcerias com universidades estrangeiras são estabelecidas para oferecer módulos e cursos internacionais, proporcionando aos alunos a oportunidade de ter experiências acadêmicas em universidades estrangeiras e visitar organizações no exterior. Também são promovidos intercâmbios com universidades parceiras

no exterior, recebendo intercambistas dessas instituições e estabelecendo acordos de cooperação entre pesquisadores internacionais.

Há uma representatividade dos resultados das atividades de pesquisa no formulário de avaliação da CAPES, conseqüentemente, os professores e alunos entrevistados perceberam a existência de iniciativas, tanto formais quanto informais, para estimular a produção de qualidade. As bolsas no programa são distribuídas considerando os resultados das pesquisas dos alunos participantes. As principais medidas são o desempenho em projetos de pesquisa e a quantidade e qualidade de artigos publicados em eventos e periódicos. Existem também pré-requisitos para qualificação, defesa final e recebimento do diploma que definem um valor mínimo de participação em reuniões de grupos de pesquisa e publicação de trabalhos em eventos e periódicos. Na estrutura do curso são oferecidas disciplinas que auxiliam no alcance dos resultados, como a disciplina de desafios e de casos para ensino, que possibilitam a construção de trabalhos durante sua extensão.

Portanto, essas ações estratégicas estão alinhadas às demandas da CAPES e dos órgãos financiadores de pesquisa. Assim, as deliberações das instituições que regulam e financiam a pesquisa no Brasil transformam o contexto e a estrutura dos programas e impactam diretamente as decisões estratégicas e as atividades realizadas pelos atores universitários (Villar, 2018).

Verificamos que todos os docentes têm conhecimento das atividades de pesquisa e dos resultados esperados, considerando o tempo de existência do programa e os anos de atuação na instituição dos docentes permanentes. Portanto, foram observadas poucas estratégias de mobilização dos professores do programa estudado, por exemplo: (i) mantê-los informados sobre editais abertos para captação de recursos internos e externos; (ii) mobilizá-los do ponto de vista motivacional, por meio de conversas formais e informais nos corredores, sala dos professores, almoços e grupo de WhatsApp; e (iii) exigir-lhes resultados de pesquisa consistentes com os critérios e pontuações da CAPES. Além disso, quando um professor aprova um artigo científico em um evento nacional ou internacional, com a concordância da coordenação, ele pode solicitar ao Fundo de Apoio à Pesquisa da Instituição ajuda financeira, o que representa um pequeno percentual das despesas.

No que diz respeito às estratégias de mobilização dos alunos em relação aos resultados das pesquisas, o programa desenvolve diversas iniciativas formais e informais, citamos: (1) incentivo à realização de pesquisas científicas por meio de conversas informais nos corredores, sala de estudos e grupos de Whatsapp; (2) oferta de cursos sobre métodos e técnicas de pesquisa ministrados por professores de outros programas de pós-graduação; (3) organização de eventos científicos internos; (4) envio de newsletters sobre eventos científicos da área e chamadas

especiais de periódicos; (5) convite para participação em projetos de iniciação científica e desenvolvimento de projetos externos de captação de recursos; e (6) direcionamento dos líderes dos grupos para a produção conjunta entre os membros participantes.

O programa nos incentiva a desenvolver artigos científicos de qualidade, principalmente dentro dos grupos de pesquisa com os colegas e professores membros. Também mobiliza a participar de projetos de pesquisa para captação de recursos externos e ajudar na orientação de alunos de graduação em seus projetos de iniciação científica (Entrevista, aluno do programa estudado).

Além disso, segundo os entrevistados, as estratégias e atividades de pesquisa do programa consistem em um processo dinâmico orientado pela coordenação e pela atuação individual dos professores. Existem iniciativas tanto coletivas quanto individuais. Os professores têm autonomia para definir suas próprias estratégias de condução e incentivo aos alunos orientandos, visando ampliar a participação em eventos científicos nacionais e internacionais, desenvolver trabalhos de qualidade, realizar a defesa de teses e dissertações no prazo estipulado e aprovação de projetos de pesquisa para captação de recursos. Observamos que as estratégias de pesquisa e a forma como as atividades são conduzidas mudam ao longo do tempo a partir das interações dos atores nos episódios da práxis e nas rotinas. Essa compreensão se apresenta em consonância com a perspectiva prática, em que se propõe a ação humana na estratégia e se admite sua construção pela ação e interação dos múltiplos atores no cotidiano organizacional (Jarzabkowski, 2005).

Cada docente tem sua estratégia pessoal enquanto pesquisador, porém na academia isso tudo é muito socializado. Todos têm ciência dos objetivos do programa e fazem suas escolhas sobre o que e como executar [...] possuem um planejamento próprio com os seus orientandos e membros do seu grupo de pesquisa (Entrevista, professor do programa estudado).

As estratégias do programa consideram o impacto dos seus resultados no âmbito acadêmico e em outras esferas da sociedade. Há um incentivo para que as pesquisas se alinhem ao cenário das organizações nas localidades em que são conduzidas. Os atores universitários apresentam um discurso sobre o potencial das produções ressoarem mais. Existe uma preocupação com a aplicabilidade gerencial e o impacto social das pesquisas realizadas. Espera-se que os produtos finais do programa apresentem contribuições a um nível macro, se

relacionem com processos políticos, culturais e sociais mais amplos, no qual as expectativas dos atores são limitadas e influenciadas por outros atores e pelo contexto (Dantas, 2004). Essa propriedade converge com a compreensão da relação bilateral entre o nível micro e macro tratada na EPS e dinâmica das rotinas. Entendemos que os atores universitários atuam com base nas premissas das instituições sociais do contexto macro que interagem e, em simultâneo as micro práticas desenvolvidas por eles dentro do programa refletem nesse contexto.

### *ROTINAS ESTRATÉGICAS DA PESQUISA UNIVERSITÁRIA NO PROGRAMA*

O programa estudado possui duas rotinas formalizadas: reuniões dos grupos de pesquisa e bancas internas. Os grupos de pesquisa são organizados pelos líderes – professores responsáveis – que atribuem tarefas, orientam e acompanham as atividades de pesquisa dos mestrandos e doutorandos (Odelius et al., 2011). O programa estudado conta com oito grupos de pesquisa cadastrados e atuantes no Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq que apoiam suas linhas de pesquisa. Os encontros são realizados mensalmente, com datas divulgadas previamente, ocorrendo sempre às terças-feiras logo após a disciplina de seminários, com duração máxima de três horas.

Segundo os entrevistados, os integrantes do grupo recebem um informativo via e-mail ou WhatsApp do que será discutido, o que lhes permite ficar atentos às tarefas que serão realizadas naquela data específica. A principal tarefa dos encontros é a apresentação de projetos de teses e dissertações, nas quais os professores e alunos discutem as potencialidades, fragilidades e sugestões de melhorias. Para definir quem fará as apresentações, os professores observam a situação dos alunos membros e priorizam aqueles que estão mais próximos da banca de qualificação e defesa. Outras tarefas desenvolvidas são debates sobre a estrutura dos projetos de pesquisa; formato de apresentação em eventos; datas de submissão de eventos; artigos metodológicos, teóricos e empíricos relacionados ao tema; utilização de software específico; e avaliação de trabalhos.

Segundo um dos estudantes entrevistados em seu grupo de pesquisa,

Nos encontros se discute sobre a estrutura dos trabalhos científicos, analisamos como deve ser construído cada capítulo e quais os aspectos devem estar presentes. Alguns membros trazem trabalhos que ainda não foram submetidos para periódicos e com base em uma ficha de avaliação entregue pelos docentes falamos sobre as melhorias que são necessárias (Entrevista, discente do programa estudado).

Verificamos que existe uma pluralidade de tarefas que constituem as reuniões dos grupos de pesquisa do programa. Porém, apesar de suas peculiaridades, o objetivo comum consiste na cooperação entre pesquisadores no processo de produção de conhecimento em sua linha de pesquisa (Freitas & Souza, 2018). Os professores responsáveis têm liberdade para definir as tarefas que serão desenvolvidas em cada encontro. Normalmente, as performances reais dos demais atores participantes dos grupos de pesquisa investigados respeitam a história do grupo e os padrões abstratos vinculados.

Alguns docentes entendem que os encontros precisam ser focados nos projetos de tese e de dissertação em andamento, dos seus orientandos, já outros docentes preferem tratar sobre o processo de pesquisa, sobre como construir os trabalhos científicos e sobre métodos comuns e inovadores usados na temática em estudo (Entrevista, professor do programa estudado).

Os alunos entrevistados relataram que, com o passar do tempo, compreenderam as estratégias dos líderes - professores responsáveis - para os grupos dos quais fazem parte. No programa estudado, não existem documentos escritos que orientem quais são as tarefas realizadas nas reuniões dos grupos de pesquisa e como elas devem ocorrer. Os alunos constroem um entendimento comum dessa rotina por meio da experiência prática e da interação com outros alunos e professores mais experientes e influentes. A memória dos grupos é transmitida principalmente pelas conversas, nas quais são compartilhados valores, procedimentos, práticas, normas e padrões que compõem o entendimento comum dessa rotina (Odelius et al., 2011). Esse entendimento comum denominado aspectos ostensivos na perspectiva prática das rotinas, segundo os entrevistados, orienta a atuação dos atores nas reuniões (por exemplo, Feldman & Pentland; 2003; Dönmez et al. 2016).

As rotinas de bancas internas ocorrem em três modalidades. Primeiramente, banca de seminários realizada com 2 professores internos, no qual os alunos apresentam seus projetos para melhorias antes da qualificação. Segunda, banca de qualificação realizada com no mínimo 2 membros internos e 2 membros externos, na qual os alunos apresentam seus projetos para aprimoramento antes do processo de coleta e análise de dados. Terceira, a banca de defesa geralmente é realizada com os mesmos membros da banca de qualificação, na qual os alunos apresentam o trabalho completo para avaliações finais e ajustes antes da publicação. Todas as bancas internas do programa possuem padrões, inicia-se com a leitura da ata e cumprimento dos membros, em sequência o aluno realiza a apresentação do trabalho e os membros da banca fazem comentários avaliativos.

As discussões que ocorrem nas bancas são úteis para os alunos ouvintes, pois compreendem as principais críticas à produção dos trabalhos, para que possam repensar suas pesquisas em andamento. Também a partir da participação, os alunos constroem um entendimento comum sobre como funciona a atividade e como se comportar naquela rotina, auxiliando o comportamento posteriormente em sua banca. Dito isso, destacamos que tanto nas reuniões dos grupos de pesquisa quanto nas bancas examinadoras internas do programa, o entendimento comum orienta a atuação individual e coletiva dos atores universitários. Assim, defendemos que as performances das rotinas associadas às atividades de pesquisa do programa estudado são orientadas pelos aspectos ostensivos (por exemplo, Feldman & Pentland, 2003).

### *EPISÓDIOS DE PRÁXIS DA PESQUISA UNIVERSITÁRIA NO PROGRAMA*

No programa estudado foram identificadas diversas práticas associadas às atividades de pesquisa. A Tabela 4 apresenta uma descrição da manifestação dessas práticas que se apresentam em distintas praxes, com lacunas entre a prática aparente e como ela se manifesta nos episódios de práxis (Jarzabkowski et al., 2016). Essas práticas envolvem um conjunto de atividades acadêmicas relacionadas à prática de pesquisa, às relações com os pares, à orientação acadêmica e à aprendizagem dos alunos.

#### **Tabela 4**

##### *Manifestação de práticas associadas às atividades de pesquisa*

<b>Práticas</b>	<b>Descrição</b>
Reuniões com os bolsistas	As reuniões para repasse das informações e acompanhamento das atividades são realizadas em grupo ou individual, ocorrem normalmente no período de concessão das bolsas e de entrega dos relatórios parciais dos bolsistas para a CAPES e abordam questões atreladas as atividades de pesquisa e os resultados desejados.
Participação de bancas externas	Os professores são convidados por professores de outras instituições de ensino superior para fazerem parte de bancas atreladas a linha de pesquisa. As bancas externas seguem o mesmo padrão das bancas internas.
Participação de eventos científicos nacionais e internacionais	Os professores atuam como ouvintes, participantes, debatedores de sessões, coordenadores de sessões e líderes de tema. Já alunos atuam como ouvintes e participantes de sessões de artigos e de consórcio doutoral. Cada evento possui suas próprias instruções, os atores seguem os padrões comuns da área.
Organização de eventos internos	Professores e alunos participam do planejamento e organização de eventos internos, bem como do processo de submissão e avaliação das produções científicas.



Projeto de intercâmbio e do doutorado sanduíche	Alguns alunos de mestrado participam do projeto de intercâmbio para a Universidade de Halmstad e alguns alunos de doutorado participam do programa de doutorado sanduíche. Esses alunos estudam disciplinas específicas na universidade estrangeira, integram um novo grupo de pesquisa e recebem coorientação de um professor externo.
Participação em projeto de extensão	Projeto de extensão Núcleo ODS desenvolvido pelo curso de graduação em administração da própria instituição, os alunos atuam em atividades práticas nas comunidades locais e publicam trabalhos temáticos.
Participação em cursos sobre métodos e técnicas de pesquisa	Esses cursos contribuem na formação de pesquisadores ao fortalecer aspectos metodológicos de apoio às disciplinas curriculares e ao promover a interação entre alunos e professores de outras IES. Têm duração de 15 horas e respeitam a conduta do professor responsável.
Avaliação de artigos	Os professores realizam pareceres de artigos de eventos e periódicos nacionais e internacionais, projetos de pesquisa e bolsas de estudos. Por outro lado, os alunos, em sua maioria doutores, realizam pareceres sobre artigos também de eventos e periódicos, mas principalmente aqueles que já submeteram algum trabalho anterior. Os modelos de avaliação respeitam o estilo de cada avaliador, mas existem regras que emergem de consensos e convenções estabelecidas entre os pesquisadores.
Desenvolvimento de projetos de pesquisa para captação de recursos externos	São alinhados a temática macro do grupo de pesquisa e as pesquisas em andamento do professor proponente. Para a construção são realizadas reuniões para discutir ideias, definir o escopo e dividir as tarefas. Cada aluno é responsável por uma parte do projeto. Em seguida, as peças realizadas individualmente são discutidas entre os associados, feitos os ajustes necessários e cadastrados na plataforma. Na execução, os alunos atuam na coleta e análise de dados e na redação de relatório e os professores atuam na coordenação das tarefas e na correção e revisão do material.
Desenvolvimento de projetos de iniciação científica	A maioria está vinculada à pesquisa de um dos alunos de doutorado supervisionado por um professor proponente, portanto um aluno de graduação é supervisionado por esse aluno de doutorado juntamente com seu orientador. Essas orientações são regulares de acordo com os prazos das tarefas repassadas e os relatórios parciais e finais do projeto são entregues ao setor responsável da instituição. Os projetos são realizados durante dois semestres e ao final os bolsistas apresentam os resultados em banner ou oralmente no seminário de iniciação científica e são avaliados por outros professores.
Desenvolvimento de produções científicas	Os professores desenvolvem em parceria com seus orientandos, professores e alunos do próprio programa e professores e alunos de outras IES brasileiras e estrangeiras. Já os alunos em parceria com alunos membros do grupo de pesquisa ou que estudam temas semelhantes e professores e alunos das IES em que atuam ou já atuaram. Ambos, frequentemente desenvolvem produções em coautoria e optam por construir em conjunto ou com divisão de tarefas por expertise.
Processo de orientação	Os orientadores têm definições com cada aluno, alguns professores realizam tarefas em conjunto, um processo de orientação mais próximo, com discussões regulares e uma

	avaliação constante da estrutura e do conteúdo do projeto. Enquanto outros solicitam que as tarefas sejam realizadas individualmente, um processo em que as dúvidas são sanadas à medida que o aluno as solicita e o projeto é avaliado em momentos mais avançados. Há uma formalização do processo mediante as entregas parciais na disciplina de seminários.
Divulgação de produções científicas	Os alunos divulgam suas produções na Plataforma Lattes, <i>ORCID</i> , <i>Researchgate</i> , <i>Academia</i> e <i>LinkedIn</i> . Já os professores disseminam em painéis e sessões temáticas nos eventos, palestras para organizações em geral, Plataforma Lattes, <i>ORCID</i> , <i>Researchgate</i> , <i>Academia</i> , <i>LinkedIn</i> , <i>SciELO</i> , <i>EBSCO</i> e <i>SCOPUS</i> .

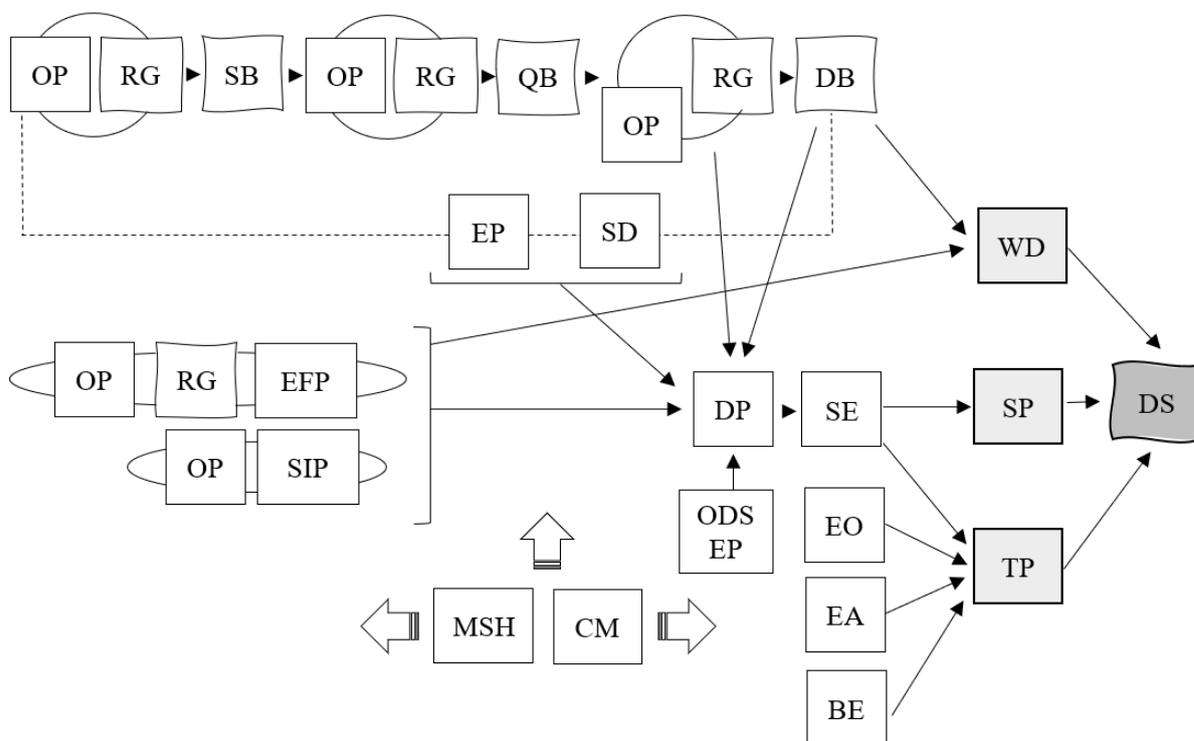
Notas. Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A atuação dos atores universitários nos episódios de práxis é orientada por práticas institucionalizadas (por exemplo, Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006). Algumas das práticas estão formalizadas em documentos institucionais, documentos de agências reguladoras e financiadoras e em informações presentes nos sites de eventos e periódicos. Mas, na maioria, a compreensão de como devem ser realizadas é construída por meio da observação e experimentação de processos e da interação com outros atores universitários. Por exemplo, um professor, na função de orientador, auxilia seus alunos na compreensão da dinâmica da estrutura do programa, no funcionamento de uma universidade, nas relações com pesquisadores e no envolvimento com agências de referência do sistema nacional. Há um alinhamento na execução das práticas decorrente da compreensão do funcionamento do programa e do compartilhamento das premissas das instituições que interagem.

Essas práticas, elencadas na Tabela 4, e as duas rotinas identificadas no programa são interdependentes e se complementam para o alcance dos resultados da pesquisa, conforme mostra a Figura 1. Por exemplo, os trabalhos de tese e dissertação defendidos são resultados de processos de orientação, reuniões do grupo de pesquisa, participação em bancas de seminário, qualificação e defesa e, ocasionalmente, do doutorado sanduíche, do projeto de intercâmbio, do projeto de iniciação científica e do projeto de captação de recursos externos. As produções científicas podem ser oriundas de trabalhos de teses e dissertações defendidas, reuniões do grupo de pesquisa, doutorado sanduíche, projeto de intercâmbio, projeto de iniciação científica, projeto de captação de recursos externos e projeto de extensão ODS. Essas práticas estão interligadas com a participação em eventos científicos nacionais e internacionais e, conseqüentemente, com a divulgação de produções científicas.

**Figura 1**

*Interações entre múltiplas práticas e rotinas associadas às atividades de pesquisa*



*Notas.* Fonte: Elaborado pelos autores (2023). Na figura, as práticas e rotinas são representadas por siglas, a saber: trabalho de tese e dissertação defendida (WD); processo de orientação (OP); reuniões do grupo de pesquisa (RG); participação em bancas de seminário (SB), qualificação (QB) e defesa (DB); doutorado sanduíche (SD); projeto de intercâmbio (EP); projeto de iniciação científica (SIP); projeto de captação de recursos externos (EFP); produções científicas (SP); projeto de extensão ODS (ODS EP); produções técnicas (TP), participação em eventos científicos (SE); organização de eventos (EO); avaliação de artigos (EA); encontro com bolsistas (MSH); cursos sobre métodos e técnicas de pesquisa (CM); participação de conselhos externos (BE); desenvolvimento de produções científicas (DP); e divulgação de produções científicas (DS).

Ainda na Figura 1, as produções técnicas são resultados de participação em eventos científicos, organização de eventos e avaliação de artigos. As práticas dos encontros de repasse de informações aos bolsistas e de participação em cursos sobre métodos e técnicas de pesquisa repercutem em outras práticas. Assim, os achados corroboram estudos como Jarzabkowski et al. (2016) e Grand e Bartl (2019) que refletem sobre o condicionamento dos resultados por diferentes práticas e rotinas relacionadas. Portanto, percebemos que a multiplicidade e a interdependência de práticas e rotinas condicionam os resultados alcançados e o desempenho da pesquisa do programa. Assim, entendemos que a multiplicidade e interdependência de práticas e rotinas condicionam os resultados estratégicos da organização aqui estudada (por exemplo, Jarzabkowski et al., 2016; Spee et al., 2016).

## *EFEITOS DOS ANTECEDENTES, DAS HABILIDADES, DOS ARTEFATOS E DAS INTERAÇÕES NO COMPORTAMENTO DOS ATORES SOCIAIS*

No programa estudado, as experiências, a formação no curso de graduação, pós-graduação lato sensu, mestrado e doutorado, as interações com outros alunos e professores do programa ou de outras IES e as percepções sobre o comportamento dos professores que os orientaram implicam na forma como os atores pensam e realizam as atividades de pesquisa. As vivências anteriores servem como base para interpretação das experiências atuais e para orientação do comportamento (Didier & Lucena, 2008). Além disso, segundo os entrevistados, habilidades específicas são vistas como essenciais nas atuações dos atores universitários como fluência na língua inglesa, domínio de métodos, domínio teórico, curiosidade sobre os fenômenos, autonomia, redação científica, disciplina no processo de pesquisa, exigência, objetividade, crítica de análise, raciocínio analítico, construção de parcerias e conhecimento sobre software. Assim, constatamos que os atores possuem antecedentes e habilidades específicas que diferenciam a forma como desenvolvem as atividades estratégicas de pesquisa e inferem os resultados alcançados (por exemplo, Jarzabkowski et al., 2016; Vaara & Whittington, 2012).

A primeira influencia que tive e me marcou para o resto da vida acadêmica e continua me marcando foram os dois orientadores lá do mestrado e doutorado, esses foram a minha base de formação. A relação que tive, a proximidade que tínhamos, sempre mantenho com os meus orientandos (Entrevista, docente do programa estudado).

O comportamento dos professores baseia-se na trajetória vivenciada desde o ingresso nos cursos de graduação e pós-graduação como estudante até experiências relacionadas à docência e às atividades profissionais (Santos & Silva, 2019). Os alunos, porém, destacaram que no ambiente corporativo desenvolveram habilidades interpessoais que auxiliam nas interações; habilidades comportamentais que auxiliam na entrega de tarefas e facilitam a definição e cumprimento de prazos; e conhecimentos práticos que permitem construir relacionamento com teorias e observar contribuições gerenciais da pesquisa. Alguns deles mencionaram ter atuado em projetos de iniciação científica e que os entendimentos específicos sobre a construção de artigos científicos e a execução de projetos de pesquisa que adquiriram nesta experiência inferem no seu comportamento nas atividades de pesquisa no programa. A formação nos cursos de graduação e pós-graduação também foi destacada como influente no desenvolvimento da escrita científica e, em especial, os doutorandos entrevistados relataram

que a formação no curso de mestrado proporcionou conhecimentos que fundamentam a condução das atividades de pesquisa no doutorado.

Observamos que os artefatos situados também atuam no comportamento dos atores universitários na execução de atividades estratégicas de pesquisa (por exemplo, Lundgren & Blom, 2015; Royer & Daniel, 2019). Nos episódios de práxis foram observados artefatos como laptop pessoal, bancos de dados, Google Drive, Dropbox, Microsoft Word, PDF, PowerPoint, Microsoft Excel, Ednote, Mendeley, Nvivo, Atlas TI, SPSS, Vosviewer, Smart PLS, Ucinet e Stata. Na realização das rotinas, utiliza-se o uso de um laptop pessoal por cada membro do grupo de pesquisa e participante da banca examinadora e, por vezes, o uso do projetor multimídia, do quadro-negro e das canetas. Outras ferramentas empregadas no programa que auxiliam na comunicação e compartilhamento de informações de professores e alunos são os grupos específicos no WhatsApp para grupos de pesquisa, parcerias para trabalhos científicos e projetos de pesquisa, além dos softwares de comunicação pela internet Google Hangout, Apier In, Skype e Zoom para realização de reuniões e participação em bancas examinadoras. Essas ferramentas ajudam a fortalecer o relacionamento entre os atores universitários durante a execução das atividades de pesquisa (Bulgacov & Verdu, 2001).

O notebook pessoal, Microsoft Word, Microsoft Excel e acesso as bases de dados são indispensáveis para a realização das atividades de pesquisa, já o uso de softwares é mais ocasional, porém são importantes principalmente para a análise dos dados quantitativos (Entrevista, discente do programa estudado).

O comportamento dos atores universitários é influenciado pelas ferramentas materiais e informacionais que utilizam no seu cotidiano e pela rede de relacionamentos com a qual interagem (Didier & Lucena, 2008). No programa, durante a execução das atividades de pesquisa, ocorrem três interações distintas entre atores internos da universidade. Verificamos que as interações auxiliam os atores na construção de um entendimento comum das atividades a serem realizadas (Feldman & Rafaeli, 2002; Hoon, 2007), especialmente para estudantes recém-ingressados e que não possuem experiência anterior em processos de pesquisa científica. Primeiramente, as interações entre os alunos na sala de estudos, o espaço promove discussões sobre o uso de softwares e bancos de dados específicos, desenvolvimento de projetos de pesquisa, fases de coleta e análise de dados, submissões a eventos e periódicos e outros aspectos relacionados às atividades de pesquisa. Em segundo lugar, as interações entre professores dentro dos grupos de pesquisa formados em colaboração por similaridade temática, esses

professores atuam juntos na produção científica, no processo de orientação e na construção de projetos de pesquisa para captação de recursos. Terceiro, as interações dos alunos com os professores, que acontecem principalmente com professores integrantes de grupos de pesquisa. Essas interações entre os atores constituem e informam os processos organizacionais, bem como influenciam episódios de práxis e rotinas na medida em que estão relacionados à gestão estratégica (Johnson et al., 2007).

Ainda apontamos as interações do programa estudado com outros programas, os professores entrevistados elencaram que elas ocorrem a partir de cursos de métodos e técnicas promovidos em conjunto, convites para participação de professores externos em reuniões do grupo de pesquisa, conversas informais com os responsáveis professores por grupos que estudam temas relacionados, parcerias na submissão e execução de projetos externos de captação de recursos, parcerias de mobilidade para alunos frequentarem aulas de disciplinas de outros programas, participação em bancas externas, coorientação de trabalhos de alunos de outros programas, colaborações para submissão de temas para eventos científicos, parcerias para chamadas especiais de revistas científicas e parcerias para apresentações em painéis. As interações interinstitucionais facilitam a disseminação do conhecimento e da aprendizagem pelos atores universitários, o nível de intensidade dessas relações é medido pelos produtos finais produzidos e pelo tempo e envolvimento entre os participantes (Bulgacov & Verdu, 2001).

Assim, além das práticas, dos aspectos ostensivos e dos artefatos, entendemos que outras microinfluências moldam o comportamento dos atores e os resultados que alcançam, como os antecedentes, as habilidades específicas e as interações.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo compreender como a inter-relação entre práticas e rotinas reflete nos resultados corporativos universitários. Constatamos que essas relações são fundamentais para orientar o comportamento dos atores envolvidos e influenciar positivamente o desempenho alcançado. A coordenação demonstrou comprometimento contínuo em manter os docentes informados e motivados, alinhando as estratégias de pesquisa às exigências dos órgãos reguladores e financiadores, como a CAPES. O programa oferece apoio ativo aos estudantes, promovendo o seu crescimento como pesquisadores. Foram identificadas duas rotinas distintas, reuniões de grupos de pesquisa e bancas examinadoras internas, e práticas diversas, desde reuniões com bolsistas até divulgação de produções científicas. Essas rotinas e

práticas estão interligadas e se complementam, contribuindo para o alcance das estratégias de pesquisa. Constatamos também que a formação acadêmica, as experiências anteriores, as interações com colegas e professores, bem como habilidades específicas, como fluência em inglês e domínio de métodos, influenciam o comportamento dos atores universitários em suas atividades de pesquisa. Além disso, ferramentas e interações desempenham papéis cruciais na condução de pesquisas. Estas microinfluências moldam a abordagem e os resultados alcançados pelos atores, tornando-se elementos essenciais a serem considerados no contexto da pesquisa acadêmica.

### *Limitações e pesquisas futuras*

Limitações e questões não respondidas merecem maiores discussões, para estudos posteriores, sugerimos testar a validade dos resultados, ampliar as discussões das relações identificadas e aprofundar o entendimento do processo estratégico baseado na inter-relação dos elementos da EPS e aspecto dinâmico das rotinas, principalmente por meio de estudos comparativos, bem como pesquisas com amostras significativas. Existem três linhas principais de pesquisa que podem ser derivadas. Primeiramente, deve-se indagar sobre os microaspectos do comportamento organizacional que moldam a atuação e a interação dos atores sociais nas atividades estratégicas cotidianas e que inferem os resultados alcançados. Em segundo lugar, uma extensão deste artigo poderia ser a observação dos efeitos dos antecedentes, habilidades, artefatos e interações no comportamento dos atores no processo estratégico e no desempenho organizacional de diferentes organizações. Terceiro, as relações interdependentes e complementares entre práticas e rotinas requerem novas pesquisas empíricas, uma compreensão de como elas interagem e formam as suas redes. Esperamos que nosso estudo possa despertar interesse sobre as inter-relações existentes no processo estratégico.

### *Contribuições teóricas e práticas*

Este artigo contribui para o avanço teórico da inter-relação entre os elementos da EPS e os aspectos constitutivos das rotinas mediante os entendimentos sobre a existência de diferentes relações interdependentes e complementares no processo estratégico de um programa de pós-graduação que condicionam o comportamento dos atores envolvidos e o desempenho de pesquisa alcançado. Essas relações incluem elementos do contexto organizacional, como background dos atores, habilidades pessoais, práticas sociais, aspectos rotineiros ostensivos,

artefatos situados, interações entre atores e do contexto extraorganizacional, com questões mais amplas, como certas instituições sociais do ambiente macro que interagem e influenciam a organização. Portanto, o comportamento organizacional pode diferir ou tornar-se mais semelhante de acordo com esses fatores, todos os relacionamentos coexistem e os atores são centrais no processo recursivo.

Em termos práticos, os gestores ao refletir sobre uma realidade pouco explorada, a partir da descrição das rotinas e dos episódios de práxis associados às atividades de pesquisa, podem lançar bases para a construção de mecanismos capazes de contribuir com o desempenho das atividades de pesquisa. Eles precisam considerar na gestão estratégica das universidades o papel relevante dos múltiplos atores no processo e dos elementos do contexto organizacional e extraorganizacional no condicionamento dos resultados obtidos. A nível social, pretende-se que este artigo seja um subsídio para o entendimento do comportamento e das interações entre atores inseridos no contexto universitário e para proposição de melhores práticas aos programas brasileiros de pós-graduação.

## REFERÊNCIAS

- Acedo, F. J., Barroso, C., Casanueva, C., & Galan, J. L. (2006). Co-Authorship in Management and Organizational Studies: An Empirical and Network Analysis. *Journal of Management Studies*, 43: 957–983. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00625.x>
- Appiah, G., & Sarpong, D. (2015). On the influence of organisational routines on strategic foresight. *Foresight*, 17(5), 512–527. <https://doi.org/10.1108/FS-11-2014-0067>
- Akerlind, G. S. (2008). An academic perspective on research and being a researcher: an integration of the literature. *Studies in Higher Education*, 33(1), 17–31. <https://doi.org/10.1080/03075070701794775>

Belmondo, C., & Roussel, C. S. (2014, May 26th). *Strategising Routines As the Missing Link Between Strategy Practices and Praxis*. Article presented at the 13th Conference Internationale de Management Stratégique 2014, Rennes, France.

Biggiero, L. (2017). Looking at the Skeleton of University Research Performance A Pilot Study on an Italian University. *Procedia Computer Science*, 106: 66–73.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.03.036>

Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Bulgacov, S., & Verdu, F. C. (2001). Redes de pesquisadores da área de administração: um estudo exploratório. *Revista de Administração Contemporânea*, 5: 163–182.  
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500009>

Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39:531–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>

Cohendet, P. S., & Simon, L. O. (2016). Always Playable: Recombining Routines for Creative Efficiency at Ubisoft Montreal’s Video Game Studio. *Organization Science*, 27: 614–632. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1062>

Crubellate, J. M., Rossoni, L., Mello, C. M. de, & Valenzuela, J. B. (2008). Strategic Responses to CAPES Assessment System in Management Post-Graduate Programs:

Institutional Propositions Based on Co-Authorship Networks of Researchers in Paraná State, Brazil. *Revista de Negócios*, 12: 77–92.

da Costa Júnior, J. C., Nascimento, L. D. S., Jerônimo, T. D. B., & Granja, B. C. A. (2022). Exploring the Practice Rationality, Strategy as Practice, and Epistemologies of the South: Towards Wider Strategic Research. *Philosophy of Management*, 1: 1-19.  
<https://doi.org/10.1007/s40926-022-00222-3>

Dantas, F. (2004). Responsabilidade social e pós-graduação no Brasil: ideias para (avali)ação. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 1: 160–172. <https://doi.org/10.21713/2358-2332.2004.v1.46>

Denis, J. L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60: 179–215.  
<https://doi.org/10.1177/0018726707075288>

Didier, J. M. O. L., & Lucena, E. de A. (2008). Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. *Organizações & Sociedade*, 15: 129–148. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000100007>

Dönmez, D., Grote, G., & Brusoni, S. (2016). Routine interdependencies as a source of stability and flexibility. A study of agile software development teams. *Information and Organization*, 26: 63–83. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2016.07.001>

Edgar, F., & Geare, A. (2013). Factors influencing university research performance. *Studies in Higher Education*, 38: 774–792. <https://doi.org/10.1080/03075079.2011.601811>

Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11: 611–629. <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: 727–752.  
<https://doi.org/10.1093/icc/12.4.727>

Feldman, M. S. (2015). Theory of routine dynamics and connections to strategy as practice. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 317–330). Cambridge University Press.

Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22: 1240–1253. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0612>

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48: 94–118.  
<https://doi.org/10.2307/3556620>

Feldman, M. S., & Rafaeli, A. (2002). Organizational Routines as Sources of Connections and Understandings. *Journal of Management Studies*, 39: 309–331.  
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00294>

- Feldman, M. S., Pentland, B. T., D'Adderio, L., Dittrich, K., Rerup, C., & Seidl, D. (2021). What is routine dynamics?. In M. Feldman, B. Pentland, L. D'Adderio, K. Dittrich, C. Rerup, & D. Seidl (Eds.), *Cambridge Handbook of Routine Dynamics* (pp. 1-18). Cambridge University Press.
- Festinalli, R. C. (2005). A formação de mestres em administração: por onde caminhamos? *Organizações & Sociedade*, 12(35), 135–150. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000400008>
- Freitas, M. F. Q., & Souza, J. (2018). Pensar a formação e a pesquisa na pós-graduação stricto sensu. *Educar Em Revista*, 34: 9–18. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.62549>
- Fussy, D. S. (2018). The hurdles to fostering research in Tanzanian universities. *Higher Education*, 77: 283–299. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0276-8>
- Gao, D., Squazzoni, F., & Deng, X. (2018). The role of cognitive artifacts in organizational routine dynamics: an agent-based model. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 24: 473–499. <https://doi.org/10.1007/s10588-018-9263-y>
- Giddens, A. (1984). *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes.
- Grand, S., & Bartl, D. (2019). Making New Strategic Moves Possible: How Executive Management Enacts Strategizing Routines to Strengthen Entrepreneurial Agility. In *Routine Dynamics in Action: Replication and Transformation* (pp. 123–151). Emerald Publishing Limited.

Hansen, N. K., & Vogel, R. (2011). Organizational routines: a review and outlook on practice-based micro-foundations. *Economics, Management and Financial Markets*, 6:86–111.

Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60: 921–952.  
<https://doi.org/10.1177/0018726707080081>

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage Publications.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60: 5–27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>

Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2016). On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, 14: 248–259. <https://doi.org/10.1177/1476127015604125>

Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11: 69–95.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>

Jarzabkowski, P., Spee, A. P., & Smets, M. (2013). Material artifacts: Practices for doing strategy with ‘stuff.’ *European Management Journal*, 31: 41–54.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.09.001>

Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge: Cambridge University Press.

Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (2022). Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*, 24: 210-232. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12274>

Kremsler, W. (2017). Interdependente Routinen. In *Interdependente Routinen*.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-15276-5>

Kremsler, W., Pentland, B. T., & Brunswicker, S. (2019). Interdependence Within and Between Routines: A Performative Perspective. In *Routine dynamics in action: replication and transformation*. (pp. 79–98). <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20190000061005>

Leathwood, C., & Read, B. (2013). Research policy and academic performativity: compliance, contestation and complicity. *Studies in Higher Education*, 38: 1162–1174.  
<https://doi.org/10.1080/03075079.2013.833025>

Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. London: Sage.

Locke, K., Golden-Biddle, K., & Feldman, M. S. (2008). Perspective - Making doubt generative: Rethinking the role of doubt in the research process. *Organization science*, 19: 907-918. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0398>

- Lundgren, M., & Blom, M. (2015). Textual objects and strategizing: the influence of documents as active objects on strategic recursiveness. *Journal of Change Management*, 16: 223–244. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1120765>
- March, J., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Oxford, England: Wiley.
- Mello, C. M. de, Crubellate, J. M., & Rossoni, L. (2010). Dinâmica de relacionamento e prováveis respostas estratégicas de programas brasileiros de pós-graduação em administração à avaliação da Capes: proposições institucionais a partir da análise de redes de co-autorias. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 434–457. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000300004>
- Meyer, V., & Lopes, M. C. B. (2015). Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. *Cadernos EBAPE.BR*, 13: 40–51. <https://doi.org/10.1590/1679-395117485>
- Meyer, V., Pascucci, L., & Mangolin, L. (2012). Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública*, 46: 49–70.
- Meyer, V., Pascucci, L., & Meyer, B. (2018). Strategies in Universities: Tensions Between Macro Intentions and Micro Actions. *Revista de Administração Contemporânea*, 22: 163–177. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018160081>
- Milagres, R. das M., Rezende, O., & Goncalves, C. A. (2015). Strategic Implementation: An Analysis From Routines. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9:25–47.

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

Nguyen, H. T. L., & Meek, V. L. (2016). Key Problems in Organizing and Structuring University Research in Vietnam: The Lack of an Effective Research “Behaviour Formalization” System. *Minerva*, 54: 45–73. <https://doi.org/10.1007/s11024-016-9289-6>

Odelius, C. C., Abbad, G. D. S., Resende Jr., P. C., Sena, A. D. C., Viana, C. R., Freitas, T. L., & Santos, T. C. N. D. (2011). Processos de aprendizagem, competências aprendidas, funcionamento, compartilhamento e armazenagem de conhecimentos em grupos de pesquisa. *Cadernos EBAPE. BR*, 9: 199-220. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000100012>.

Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14: 793–815. <https://doi.org/10.1093/icc/dth070>

Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2008). Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. *Information and Organization*, 18: 235–250. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2008.08.001>

Pentland, B. T., & Hærem, T. (2015). Organizational Routines as Patterns of Action: Implications for Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2: 465–487.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111412>

- Rese, N., Casali, A. M., & Canhada, D. I. D. (2011). Reflexões iniciais sobre comunicação organizacional na abordagem da estratégia como prática social. *Gestão e Sociedade*, 5:42–56.
- Royer, I., & Daniel, A. (2019). Organizational Routines and Institutional Maintenance: The Influence of Legal Artifacts. *Journal of Management Inquiry*, 28: 204–224.  
<https://doi.org/10.1177/1056492617730402>
- Rosa, R. A.; Kremser, W.; & Bulgacov, S. (2021). Routine Interdependence. In M. Feldman, B. Pentland, L. D'Adderio, K. Dittrich, C. Rerup, & D. Seidl (Eds.), *Cambridge Handbook of Routine Dynamics* (pp. 244 - 254). Cambridge University Press.
- Samra-Fredericks, D. (2005). Strategic Practice, “Discourse” and the Everyday Interactional Constitution of “Power Effects.” *Organization*, 12: 803–841.  
<https://doi.org/10.1177/1350508405057472>
- Santos, G. T., & Silva, A. B. (2019). “Diving” into the meanings and revealing conceptions of being a professor in management. *Revista de Administracao Mackenzie*, 20:1-34  
<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190144>
- Schmidt, E. K., & Graversen, E. K. (2017). Persistent factors facilitating excellence in research environments. *Higher Education*, 75:341–363.  
<https://doi.org/10.1007/s1073401701420>

Seidl, D. A. V. I. D., Grossmann-Hensel, B., & Jarzabkowski, P. (2021). Strategy as practice and routine dynamics. In M. Feldman, B. Pentland, L. D'Adderio, K. Dittrich, C. Rerup, & D. Seidl (Eds.), *Cambridge Handbook of Routine Dynamics* (pp. 481-500). Cambridge University Press.

Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies*, 35:1407–1421.  
<https://doi.org/10.1177/0170840614541886>

Sele, K., & Grand, S. (2016). Unpacking the Dynamics of Ecologies of Routines: Mediators and Their Generative Effects in Routine Interactions. *Organization Science*, 27: 722–738. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1031>

Silva, A. B. da. (2019). Produtivismo Acadêmico Multinível: Mercadoria Performativa Na Pós-Graduação Em Administração. *Revista de Administração de Empresas*, 59: 341–352. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190504>

Silva, F. O., & Hansen, P. B. (2012). Inserindo a estratégia como prática no campo dos estudos organizacionais: uma proposta de método de aplicação a partir de um caso prático. *Revista Brasileira de Estratégia*, 5: 255–267.  
<https://doi.org/10.7213/rebrae.6069>

Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior*. New York: Free Press.

Souza Neto, J., & Borges, J. F. (2019). As narrativas dos stakeholders sob a perspectiva da estratégia como prática social. *Revista de Administração Mackenzie*, 20: 1-28.

<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR190118>

Spee, A. P., Jarzabkowski, P., & Smets, M. (2016). The Influence of Routine Interdependence and Skillful Accomplishment on the Coordination of Standardizing and Customizing.

*Organization Science*, 27: 759–781. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1050>

Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Stańczyk-Hugiet, E. (2018). Strategizing routine revisited: theoretical roots, determinants, and consequences. *Journal of Economics & Management*, 32: 102–117. <https://doi.org/10.22367/jem.2018.32.07>

Takahashi, A. R. W., & Sarsur, A. M. (2012). A liderança em organizações educacionais: jogando luz sobre a administração em “empresas do ensino.” *Teoria e Prática em Administração*, 2: 1–26. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2012v2i2-12535>

Tate, M., Campbell-Meier, J., & Sudfelt, R. (2018). Organizational routines and teaching innovations: a case study. *Teaching in Higher Education*, 23: 885–901.

<https://doi.org/10.1080/13562517.2018.1437132>

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6: 285–336.

<https://doi.org/10.1080/19416520.2012.672039>

- Villar, E. G. (2018). As interações entre os atores da pós-graduação stricto sensu em Administração: uma análise do indivíduo e da coletividade. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 11: 47–69. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n2p47>
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29: 731–735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27: 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Wilson, D. C., & Jarzabkowski, P. (2004). Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy. *European Management Review*, 1: 14–20. <https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500008>
- Witte, K., & Rogge, N. (2010). To publish or not to publish? On the aggregation and drivers of research performance. *Scientometrics*, 85: 657–680. <https://doi.org/10.1007/s11192-010-0286-5>
- Wood, T., & Chueke, G. V. (2008). Ranking de produção científica em administração de empresas no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 9: 13–31. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712008000400003>