

O PAPEL DAS ROTINAS NAS ORGANIZAÇÕES: estudo de caso em um banco comercial

FRANCISCO OLIVEIRA MACHADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
francisco.machado@hotmail.com

ANDREZA SOARES DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
andrezasilva.adm@gmail.com

O PAPEL DAS ROTINAS NAS ORGANIZAÇÕES: estudo de caso em um banco comercial

RESUMO: Este trabalho tem como foco as rotinas organizacionais como fonte de mudanças e consolidação dos procedimentos. Para tanto, um estudo de caso qualitativo foi desenvolvido em uma agência bancária. A coleta de dados ocorreu por meio de observação participante, análise de documentos e de entrevistas realizadas junto a funcionários da agência. O trabalho descreve as mudanças ocorridas em uma rotina específica, a de compensação de cheques. As alterações são analisadas a partir do ponto de vista dos funcionários entrevistados e do registro documental de um dos autores, que participou diretamente da referida modificação da rotina. Como arcabouço conceitual que respaldou a análise, destaca-se o modelo “Rotinas Organizacionais são Sistemas Geradores” de Pentland e Feldman (2008, p. 241). Os resultados encontrados apontam para a influência dos funcionários sobre as rotinas, nos aspectos performativos, e das rotinas sobre funcionários em seus aspectos ostensivos, sempre com o controle das atividades, em direção a um objetivo comum. Outro aspecto relevante encontrado foi a relação das rotinas com os recursos da organização, onde existe uma dependência por parte das rotinas, que se desenvolvem se estiverem o aporte de recursos necessários. Recursos que são os principais artefatos organizacionais da referida modelagem.

Palavras-chave: Regras e Rotinas, Mudança, Recurso Organizacional.

ABSTRACT: This paper aims to show organizational routines as basis to change and consolidate the organizational procedures. For this intent, a case study was made inside a investment bank agency. The data collecting occurred by participating observation, documents analysis, and no structured interview from its employees. This paper describes the occurred changes in a specific routine: the clearing check routine. The routine alteration are analyzed from interviewed employees point of views and registry in a diary of one of the paper's authors whom directly worked in modification of the specific routine. As conceptual framework used like theoretical basis, we highlight the Pentland and Feldman (2008, p. 241) model of “Organizational routines are generative systems”. The results show to employees influence over routines, in the performative aspects, and routines influencing the ostensive aspects from the employees, always with activities control to a common target. Another relevant findings was the relationships between routines and organizational resources where there is a routines dependency for resources. Routines just develops itself whether resources give support to it. Resources are the principal organizational artifact inside the Pentland' and Feldman' (2008, p. 241) model.

Key-words: Rules and Routines, Change, Organizational Resource.

1 Introdução

As rotinas são a genética da organização (NELSON; WINTER, 2005) e se desenvolvem tendo por base as regras (GROTE; WEICHBRODT, 2007) criadas para registrar e codificar, normalmente em artefatos (PENTLAND; FELDMAN, 2008) o que deve ser feito e evidenciado no comportamento produtivo das pessoas, nas suas rotinas na prática (GROTE; WEICHBRODT, 2007). “As regras refletem o comportamento maximizador por parte das firmas” (NELSON; WINTER, 2005, p. 29).

Para Feldman (2000) rotinas organizacionais são o padrão repetitivo, que todas e quaisquer organizações possuem e que podem vir a serem modificadas quando há a ativação de um fluxo circular que se inicia com (1) ideias, que são materializadas em (2) planos, com os quais buscam-se (3) ações a fazer, nas quais as (4) saídas são seu resultado esperado, ou não. Esse fluxo foi trabalhado, mais adiante no tempo, pela autora, que chegou a desenvolver um círculo da criação de recursos (FELDMAN, 2004).

Feldman (2004) alega que recursos permitem que pessoas atuem nas organizações em conformidade a esquemas de como proceder em determinadas situações da vida rotineira. Nesse proceder, diante das diversas possibilidades de ações, na relação esquemas de agir e recursos que se têm disponibilizados, como conhecimento, dinheiro e tempo, é que a possibilidade de criar novos recursos é desenvolvida (FELDMAN, 2004). Ou seja, pode-se inferir que as rotinas desenvolvem alternativas à organização para lidar com situações adversas, mudanças ambientais e restrições no agir ante o planejado.

No entanto, o tema “rotinas organizacionais” possui poucas discussões em meio acadêmico brasileiro. Apenas foram encontrados três trabalhos recentes, que teve ele em seu cerne (MACHADO, 2014; MILAGRES, 2008; 2011). Assim, o presente trabalho surge em tentativa de tratar as rotinas organizacionais, mostrando qual a sua dinâmica dentro de uma organização. Para tanto, o modelo consolidado por Pentland e Feldman (2008, p. 241), decorrente de anos de estudo de trabalhos anteriores (FELDMAN, 2000; 2003; FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005), foi tomado como basilar ao estudo.

No campo empírico, optou-se por desenvolver um estudo de caso em uma instituição financeira, devido a oportunidade de um de seus autores ter trabalhado por um ano em uma agência bancária. Assaf Neto (2008) define dois tipos de instituições financeiras: (1) as bancárias ou monetárias; e (2) as não bancárias ou não monetárias. Este autor alega que as instituições bancárias são aquelas que recebem depósitos à vista com o intuito de criar moeda. Dessa forma, a rotina enfocada foi o de processamento do recebimento de depósitos em cheques, que nada mais são do que uma ordem de pagamento.

Portanto, o objetivo do trabalho é compreender os impactos causados pela mudança na rotina de compensação de cheques na agência caso em estudo. Rotina que pode ser considerada como um instrumento de mudança, controle e de aprendizado organizacional. Portanto, elenca-se os seguintes objetivos específicos para consolidar o trabalho: (1) descrever as mudanças ocorridas em uma rotina de uma agência de um banco comercial; (2) sob o ponto de vista de seus funcionários, analisar como as mudanças podem ser positivas ou negativas à organização; (3) aprofundar os estudos de rotinas, um tema que se desenha como promissor na academia internacional, mas que carece de estudos no Brasil.

A escolha pela análise de apenas uma rotina bem definida é decorrente dos ensinamentos de Merriam (1998) e Godoy (1995b), no que tange à delimitação da unidade de análise para estudá-la em profundidade, visando o detalhamento. Também, a pesquisa desenvolvida pode ser delimitada como interpretativista (MERRIAM, 1998), pelo fato de que a experiência das pessoas, que são funcionários da agência objeto de estudo, foi analisada.

Os diversos procedimentos e rotinas do banco estão passando por modificações visando melhor atender as necessidades de seus clientes e do mercado que se altera

constantemente. A reestruturação passa a ser implantada em maio de 2010, mas somente em algumas agências de alguns estados, como São Paulo. A partir desse momento reuniões com outras agências de todo o país foram estabelecidas para que fosse disseminado o projeto de reestruturação. Contudo, a implementação em cada agência iria depender de suas condições, tanto em relação ao quadro funcional, bem como em seus recursos, como a estrutura física.

Dessa forma, o trabalho, que se inicia com a presente (1) introdução, encontra-se seccionado nos seguintes temas: (2) rotinas, com suas definições e conceitos relevantes; (3) seu fluxo circular de mudança, que contém os aspectos ostensivos e performativos para geração de sistema; (4) aspectos metodológicos, que guiaram a pesquisa em campo; (5) análise dos resultados; e, após o processo reflexivo de aprendizado, (6) as considerações finais, decorrentes do amadurecimento da área de estudo.

2 Rotinas: definições e conceitos norteadores Teórico

O estudo de rotinas não possui um marco que o delimitasse, porém, um dos primeiros estudos, que distingue rotinas em seu cerne, foi o de Nelson e Winter (2005), publicado originalmente em 1982, com a proposta de “uma teoria evolucionária da mudança econômica”. Essa teoria é decorrente de modificações da demanda ou de inovações promovidas pelas firmas. Nelson e Winter (2005) alegam que as firmas possuem certas regras de decisão e capacidades, porém, elas são modificadas ao longo do tempo para superar problemas que sejam postos à prova. “As regras refletem o comportamento maximizador por parte das firmas” (NELSON; WINTER, 2005, p. 29).

Nesse sentido, o termo utilizado por Nelson e Winter (2005) para definir os padrões de comportamento, que a firma possui regularmente e previsivelmente, é “rotina”. Rotina que são os genes da organização, segundo eles. O termo rotina envolve decisões, sejam estas de cunho operacional, de qual técnica empregar, bem como, de nível político superior, de qual estratégia seguir. As rotinas adotadas, enquanto envolvimento de decisões a tomar, envolvem variáveis externas, de mercado, como internas, como capacidade produtiva. Porém, há tomadas de decisões que não são rotineiras, alegam os autores.

Outro autor que se destacou, na definição do que vem a ser rotina, foi Becker (2004; 2005a; 2005b). Seus estudos apontam a uma evolução do conhecimento acerca do tema. Contudo, o trabalho principal, sobre a revisão de literatura, acerca do que vem a serem rotinas organizacionais é Becker (2004), que buscou elucidar dois questionamentos: (1) o que são e (2) qual efeito as rotinas têm na organização. Em relação ao primeiro questionamento, elencou oito aspectos e sobre o segundo, definiu seis consequências.

As características das rotinas são: (1) Padrão, na qual possui quatro termos que o caracteriza, que são (i) ação, (ii) atividade, (iii) comportamento e (iv) interação; (2) Recorrência, a principal característica da rotina (BECKER, 2004, p. 646); (3) Natureza coletiva, por demandar múltiplos atores atuando em conjunto ante às regras (GROTE et al., 2009); (4) Esforço Consciente versus Inconsciência, na qual se concentra, o segundo aspecto, no cumprimento das pessoas às determinações das rotinas sem pensar sobre; (5) Natureza Processual das Rotinas, este aspecto facilita o entendimento das mudanças como um processo; (6) Dependente do contexto, na qual não se replica, a rotina, em contextos, diferentes; (7) Dependente do Caminho/Trajeto, na qual a rotina se constrói ao longo do tempo e tem sempre referência ao que aconteceu no passado; e (8) Gatilhos, que podem ser internos, a relação dos atores, e externos, provenientes de eventos, segundo Becker (2004, p. 653-654).

Como efeito do estabelecimento de rotinas em organizações, Becker (2004) aponta: (1) Coordenação e controle; (2) Trégua entre os envolvidos; (3) Economia de recursos cognitivos aplicados, na qual o processar de informações das pessoas devem ser canalizados a

objetivos selecionados gradativamente; tornando proveitosa a capacidade de tomar decisão do agente; (4) Redutora de incerteza; (5) Estabilidade, que promove base para todas as decisões internas, inclusive à mudança, que por isso ocorre de forma incremental, endogenamente inerente à rotina; e (6) Armazena conhecimento, as rotinas o armazenam, por isso podem ser utilizadas como mecanismos heurísticos, desde a confecção de regras e a adoção de certos tipos de artefatos, bem como, são nelas onde o acesso a conhecimento tácito é possível de ser feito, segundo Becker (2004).

Como conclusão de seu trabalho, Becker (2004, p. 662) apresenta que rotinas são interpretadas como regularidades cognitivas ou comportamentais, bem como, como predisposição a estabelecimento. Em relação às regularidades, rotina pode ser tida como “padrão de interação recorrente”. Em relação à predisposição a estabelecimento, rotina passa a ser vista como regras, procedimentos operacionais, que normalmente são corporificadas em artefatos (PENTLAND; FELDMAN, 2008). Nessa linha de raciocínio, Becker (2004, p. 662) conclui o estudo apresentando quatro efeitos das rotinas nas organizações: (1) elas habilitam coordenação; (2) promovem algum grau de estabilidade no comportamento; (3) economizam recursos cognitivos, que são limitados; e (4) são considerados blocos que constroem as capacidades organizacionais.

Portanto, o mais relevante ao estudo é considerar que rotinas das organizações armazenam conhecimento a respeito de determinada tarefa. As rotinas são fontes de conhecimento, representando soluções para problemas específicos, sendo representativa da memória da organização (BECKER, 2004). Memória que é repassada, ao longo do tempo, pelas pessoas e por entre elas, solidificando seus hábitos e experiências perante um grupo.

3 Rotinas: seus aspectos Ostensivos e Performativos embasados em artefatos

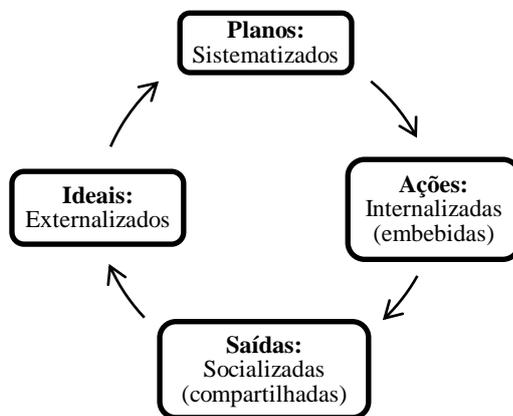
Feldman (2000) apresentam as rotinas performativas, o cerne de seu modelo desenvolvido, e as ostensivas. Sobre as ostensivas, a autora alega que elas devem ser desprovidas de pensamento ativo. No aspecto performativo, a agência é inserida. Mais precisamente, considerando os ensinamentos de Emirbayers e Mische (1998), Feldman e Pentland (2003) alegam que o conceito de agência envolve a habilidade de lembrar o passado, imaginar o futuro e responder diante as circunstâncias presentes. Portanto, rotinas organizacionais são resultantes da performance e do entendimento destas pelas pessoas. São ações interdependentes que são compreendidas, não imutáveis objetos estáticos que se assimila. Porém, o modelo de Feldman (2000) consiste em visualizar o fluxo, que inclui pensamentos, sentimentos, ações e experiências das pessoas, em um ciclo de planos, ações, saídas e ideias, como visualizado na figura 1.

Este ciclo é suportado pelas ações de restaurar, de esforço e de expansão que mudam as rotinas, quando as saídas influenciam ideias ou valores, ao mudar o que as pessoas veem como possibilidade. Feldman (2000) alega que o processo de inserção em rotinas é um processo de aquisição de conhecimento. Posteriormente, Feldman (2003) chega à conclusão de que a estabilidade nas rotinas organizacionais é resultado do esforço consciente das pessoas em entender as ações que são realizadas. Ou seja, a estabilidade é uma das consequências do entendimento das pessoas, sobre sua própria organização, em como ela opera e guia sua performance dentro das rotinas.

No entanto, alguns conceitos merecem ser definidos e esclarecidos. Pentland e Feldman (2005) que associam regras a artefatos e rotinas ao comportamento coletivo. Grote et al. (2009) dividem o conceito de rotina em dois aspectos: (1) rotina em princípio, o conceito que é internalizado e performado em ações repetitivas; e (2) rotina na prática, que surge nas ações e que podem vir a modificar o seu princípio, em circunstâncias específicas.

No entanto, a analogia pode ser feita entre os trabalhos de Grote et al. (2009), com os de Feldman (2000; 2003), no sentido de que eles enxergam a ostensividade da rotina como sendo mais próxima da rotina estática em princípio, e a performatividade, com a rotina prática, que demanda inevitavelmente por improvisação e flexibilidade.

Figura 1 – Modelo Performativo de Aprendizagem nas Rotinas



Fonte: traduzido de Feldman (2000, p. 625).

Portanto, as regras servem de estamento formal para performar a rotina na prática e de compartilhamento pelas pessoas, de como as rotinas devem ser compreendidas em princípio, de acordo com Grote et al. (2009). As regras também servem de base ao delimitar do sistema que se quer gerenciar e podem ser classificadas em três tipos: (1) de objetivos, onde se quer chegar; (2) de processo, acerca das decisões que devem ser tomadas no curso da ação; e (3) de ação, descrevem as ações concretas a serem realizadas.

Considerando a grande aceitabilidade na literatura, de que rotina organizacional é definida como padrão repetitivo e reconhecível de ações independentes resultantes de interdependentes ações de vários atores, Feldman e Pentland (2003) inserem na discussão a corrente da teoria sociológica. Assim, os autores alegam que as rotinas são duas partes conectadas. “Uma parte representa a ideia abstrata de rotina (estrutura), enquanto que a outra parte consiste na atual performance da rotina por pessoas específicas, em tempo e lugares específicos (agência)” (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 95). Na interação entre agência e estrutura há um meio potencial de mudança.

Contudo, “rotinas performadas por pessoas nas organizações inevitavelmente envolvem um amplo espectro de ações, comportamentos, pensamentos e sentimentos” (FELDMAN, 2000, p. 622). De acordo com Feldman (2000, p. 625), os planos são internalizados pelas pessoas por meio de ações. O conhecimento que é interno das pessoas começa a ser compartilhado ou socializado por meio das saídas, do produto que é desenvolvido em comum. A partir da obtenção deste é que as pessoas começam a externalizar suas ideias sobre o que foi desenvolvido, começa a se ter comparações para modelar e idealizar. Por fim, a obtenção do modelo é a sistematização de conhecimento em novos planos.

Em continuidade aos estudos acerca do tema rotinas, Feldman e Pentland (2003) alegam que as rotinas organizacionais são como criadoras de inércia na organização. Elas seriam recurso tanto para mudança quanto para estabilidade, proporcionando à organização a iminência de algum movimento. Nesse sentido, o relacionamento entre os aspectos performativos e ostensivos da rotina cria oportunidades de variar, selecionar e reter novas práticas e padrões de ação dentro de rotinas, possibilitando a ampliação no leque das possíveis

saídas. Assim, os aspectos ostensivos são inerentes ao saber o quê fazer e os performativos o como vai ser feito, ou como se faz, em um dado momento (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

Pentland e Feldman (2005) alegam ser importante estudar as rotinas em associação com a estrutura interna e com a dinâmica organizacional. Contudo, Pentland e Feldman (2005) inserem no debate o conceito de artefato, que pode restringir ou habilitar as rotinas organizacionais, em seus aspectos performativos e ostensivos. Artefato é a prescrição ou codificação em diferentes formas, tais quais registros em regras escritas, procedimentos, formas físicas, etc. (PENTLAND; FELDMAN, 2005, p. 796).

Os artefatos são criados para que os gestores possam captar a prática, porém a realidade se afasta muito da intenção desta apreensão. O saber o que fazer é associado ao conhecimento explícito e o como ao tácito. Dessa forma, quanto mais a pessoa sabe fazer algo, mais ela passa a ter condições de verbalizar o que faz, por isso o uso de artefatos. Contudo, como alertado por Pentland e Feldman (2005, p. 803), é difícil associar o artefato apenas a um aspecto da rotina. Artefatos ligados ao processo de trabalho são mais associados ao aspecto performativo. Já regras e procedimentos operacionais padrão, são mais ligados aos ostensivos. Porém, não é uma associação feita em sua plenitude, de forma fechada.

Pentland e Feldman (2005) alegam que a interação, dentro das rotinas, ocorre de três conjuntos de relacionamentos, que devem ser considerados: (1) Interação Ostensiva-Performativa; (2) Interação Performance-Artefato; e (3) Interação Ostensiva-Artefato. A diferença principal sobre as duas últimas é compreendida pelo fato de que na segunda o artefato surge como controle do comportamento, já na terceira, ele surge no intuito de se registrar o que está se fazendo (PENTLAND; FELDMAN, 2005, p. 807). A primeira relação é a base da constituição das rotinas, pois são dois aspectos “recursivos e mutuamente constitutivos”, um não existe sem o outro (PENTLAND; FELDMAN, 2005, p. 84).

Figura 2 – Rotinas Organizacionais são Sistemas Geradores



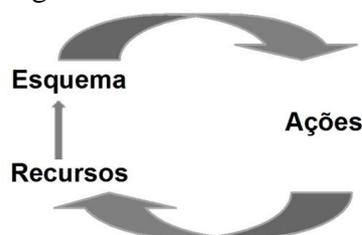
Fonte: traduzido de Pentland e Feldman (2008, p. 241).

Três anos após, Pentland e Feldman (2008) começam a discutir a desconexão entre objetivos e resultados, pelo fato de que muitas vezes é necessário o estabelecimento de padrões de ação e são “desenhados” artefatos. O desenho de um novo é relativamente fácil, porém, não resulta, necessariamente, em mudança de padrões de ação (PENTLAND; FELDMAN, 2008, p. 240). Nesse sentido, o artefato deve ser construído para uma rotina que esteja apta a considerá-lo na relação com os aspectos ostensivos e performativos. Em algumas organizações, artefatos são confundidos com os aspectos ostensivos da rotina, o que é um equivoco. Artefatos possuem três dimensões (PENTLAND; FELDMAN, 2008, 242): (1) instrumental, servem de relato dos efeitos das tarefas e objetivos; (2) estética, relacionado à reação sensorial; e (3) simbólica, relacionada ao impacto do artefato.

Assim, tem-se a figura 2 extraída de Pentland e Feldman (2008, p. 241). Nela pode ser visualizada os três conjuntos de relacionamentos mencionados e tratados pelos autores três

anos antes (PENTLAND; FELDMAN, 2005). Dessa forma, a rotina organizacional é criada e recriada, restrita e habilitada pelo ciclo presente na interação dos aspectos ostensivo e performativos da rotina. A interação é representada pelos artefatos, que influenciam, também, esta interação.

Figura 3 – Ciclo de Recursos



Fonte: adaptado de Feldman (2004, p. 296).

Porém, os artefatos, de certo modo, podem ser considerados recursos da organização, que podem ser: capitais físico; humanos; e/ou organizacional (BARNEY, 1991). Os recursos podem ser base para o êxito da organização, como também serem restritivos à sua competitividade. Tal analogia remete à possibilidade de ligação teórica quanto ao visualizar da Visão Baseada em Recursos (RBV) e as restrições, especialmente, quando da modelagem do fluxo circular de Feldman (2004) posta na figura 3. Esta autora defende que as ações tomadas pelas pessoas, delimitadas pelas rotinas organizacionais, criam recursos que habilitam pessoas a desenvolverem esquemas de agir e de criarem mais recursos.

3 Aspectos Metodológicos

O presente estudo é qualitativo. A categorização foi feita tendo por base características da investigação qualitativa apontadas por Godoy (1995a), Bogdan e Biklen (1994) e Merriam (1998). E, segundo esta última autora, de orientação interpretativista, por ser o conhecimento gerado do próprio processo ou da experiência dos sujeitos. A experiência que se volta à compreensão dos três conjuntos de relacionamentos de Pentland e Feldman (2005), que foram materializados posteriormente em uma modelagem (FELDMAN; PENTLAND, 2008).

Porém, uma pesquisa de caráter qualitativo nada mais é do que um “guarda-chuva conceitual” que abarca amplas formas de investigação, para auxiliar o pesquisador no entendimento dos significados do fenômeno social, sem interferir o mínimo sobre eles (MERRIAM, 1998). Dentre essas formas de investigar os caminhos de condução da pesquisa qualitativa, insere-se o Estudo de Caso, que é o adotado na execução desse trabalho. Mas, por que da opção pela abordagem de pesquisa qualitativa e pela estratégia de pesquisa “estudo de caso”, particularmente? Devido a suas considerações peculiares, mencionadas pelos autores a seguir. O Estudo de Caso, enquanto metodologia de pesquisa, apresenta-se como uma alternativa metodológica de respaldo, adequado ao estado da arte que o desenvolvimento do tema rotinas se encontra nas pesquisas internacionais (BECKER, 2001; 2004; 2005a; 2005b; FELDMAN, 2000; 2003; FELDMAN; PENTLAND; 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005; 2008) e nacionais (MILAGRES, 2008; 2011; MACHADO, 2014).

Portanto, a estratégia de pesquisa Estudo de Caso foi preferida por surgirem questões do tipo “como” o processo de mudança e consolidação de rotina ocorre, enfocando a análise de fenômenos contemporâneos, em contextos da vida real e quando o pesquisador não possui consistente controle sobre os eventos (YIN, 2001, p. 19). O estudo de caso permite a investigação preservando as características particulares dos eventos analisados na vida real

(YIN, 2001, p. 21), buscando compreender o conjunto de decisões, seus motivos e como foram implementadas e quais resultados obtidos (YIN, 2001, p. 31). Assim, pode-se dizer que o caso em análise é uma rotina escolhida, a de compensação de cheques. A estratégia se utiliza de uma ampla variedade de evidências como: documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2001, p. 27; MERRIAM, 1998).

A busca por evidências respeitou os ensinamentos de Tiollent (2007) para a pesquisa participante, pois um pesquisador agiu em trabalho conjunto com as pessoas que fazem parte do objeto de pesquisa: a agência bancária. Desta maneira, o observador pode chegar à realidade de uma forma mais completa, pois terá a oportunidade de se aproximar da situação investigada. Também, pode vir a captar o saber informal das pessoas do ambiente de trabalho. O autor fala ainda que o saber informal das pessoas envolvidas não deve ser desconsiderado, pois o saber informal relacionado ao saber formal dos condutores da pesquisa só irá enriquecer o trabalho.

Dos seis tipos de evidências elencados por (Yin, 2001), foram utilizadas registros pessoais, registros organizacionais e a observação participante da empresa em estudo, conjuntamente com a realização de entrevista semiestruturada junto a nove funcionários da agência bancária objeto de estudo. Um dos atores do trabalho realizou atividades de trabalho dentro da agência por contrato de dois anos. Na ocasião, foram vivenciadas e observadas grande parte das rotinas diárias da agência. Nesse tempo, iniciou-se a confecção de um diário de campo, contendo informações de suas rotinas, principalmente, sobre questões que fugiam do corriqueiro. O diário foi um registro importante para análise e conteve, ao seu término 128 páginas digitadas em folha A4, espaçamento simples, fonte Arial 11.

Em relação ao registro organizacional, sobre documentos partilhados pela organização, que no caso desse estudo, versaram sobre procedimentos relacionados à Compensação de Cheques – COMPE – disponibilizados. Esse documento demonstrou como é o procedimento em cada etapa das rotinas, ou seja, a rotina passo a passo.

Quadro 1 – Relação de funcionários entrevistados

Funcionário	Idade	Tempo no banco	Tempo na agência	Gênero
F1	32	8 anos	6 anos	Masculino
F2	44	27 anos	1 ano e 6 meses	Masculino
F3	49	25 anos	3 anos	Masculino
F4	33	1 ano	1 ano	Masculino
F5	29	6 anos	4 anos	Feminino
F6	37	4 anos	1 ano	Feminino
F7	33	3 anos	1 ano e 8 meses	Masculino
F8	39	4 anos	2 anos	Masculino
F9	43	24 anos	6 anos	Masculino

Fonte: os autores.

Por fim, as entrevistas foram embasadas em Thiollent (2007), para a sua confecção. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os funcionários da agência, em especial os funcionários diretamente ligados às rotinas da COMPE. O quadro 1 detalha esta questão. As entrevistas não puderam ser gravadas e foram realizadas sempre nos finais do horário de expediente e em dias que a agência não estava tão movimentada. Quando necessário, alguns esclarecimentos eram buscados junto aos entrevistados. Especialmente, quando o que se observava não condizia com o relatado nas conversas tidas com os colegas. A transcrição dos aspectos registrados totalizaram 18 páginas A4, espaçamento simples, fonte Arial 11.

A escolha do objeto de estudo foi decorrente da oportunidade de atuação de um dos autores do estudo. A agência em análise têm seis anos de atuação local, contando com mais de 4.000 clientes pessoa física, com mais de centenas de clientes pessoa jurídica. Está localizada

em uma das cidades do Agreste Setentrional de Pernambuco, que é uma das cidades que compõe seu polo de confecções. Em consonância com o sítio virtual na internet da instituição bancária, em questão, há a atuação nacional e internacional, com mais de quatro mil agências no país e mais de 110 mil funcionários.

4 Análise dos Resultados

4.1 Análises das Entrevistas e das Observações

Todos os funcionários entrevistados, exceto o funcionário F1, concordam que as mudanças no mercado provocam, consideravelmente, as mudanças nas rotinas que executam. O funcionário F1 explicou que a relação mudança de mercado com mudança interna está parcialmente conectada, ou seja, as rotinas só irão mudar se o banco adotar uma postura reagentes às mudanças de mercado de modo geral. O que remete ao observado em Feldman (2000) mudanças tecnológicas podem ser grandes motivadoras das mudanças nas rotinas das organizações, existindo uma interligação, mesmo que as mudanças de mercado só interfiram nas rotinas se a organização escolher responder as mesmas, por meio do seu fluxo circular de planos, ações, saídas e ideias (FELDMAN, 2000, p. 625).

Todos os funcionários entrevistados, a exceção de F3, afirmam que mesmo havendo um padrão a ser seguido na execução de suas tarefas, há maneiras de torná-las mais proveitosas e com isso reduzir também o tempo de execução. Ou seja, as pessoas compreendem as regras, contidas em artefatos, criam o conceito do que de se fazer, e na atuação prática, pode ser performado de modo distinto. Trata-se da influência que o artefato tem sobre as rotinas, porém, o seu aspecto ostensivo apenas habilita ou restringe o performativo, como pode ser visualizado na figura 2. As pessoas da agência têm essa noção.

O funcionário F3 diz que não há como otimizar algo que se encontra desde muito tempo padronizado, ou seja, em organizações com regras bem definidas não há como otimizar as rotinas. Porém, ao observar seu dia a dia de trabalho, o discurso de F3 é incongruente com a sua prática, pois ele melhora suas rotinas, demonstrando preocupação com o modo de proceder. O funcionário F4 apresenta visão semelhante com a de F3, em termos das rotinas considerarem qualquer tipo autonomia, pois acredita que à partir do momento que há algum grau de autonomia, há também a quebra da rotina. Ele considera que como há regras explícitas, há uma grande perda de autonomia visto que não há a necessidade de dispêndio de tempo para a tomada de decisões, o que condiz com o ensinamento de Becker (2004) da economia de recursos cognitivos que as rotinas proporcionam.

A respeito da burocratização da organização, os funcionários concordam que atrapalha um pouco algumas tarefas, principalmente, a realização de seu fim, objetivo. F9 alegou que a burocracia não atrapalha o desempenho da tarefa, por não ser um entrave. F9 considera que é mais fácil trabalhar com rotinas bem definidas e burocratizadas do que com tomadas de decisões que aparecem aleatoriamente. O que é corroborado por Becker (2004) no efeito que a rotina acarreta, de reduzir a incerteza e promover estabilidade. Apesar de a maioria concordar que a burocracia nem sempre contribui, é unânime a opinião de que ela é indispensável.

Em relação à autonomia citada pelos funcionários, os que possuíam cargo hierárquico maior na agência objeto de estudo, consideravam-na baixa. Já os que ocupavam cargos na base da pirâmide alegavam ter autonomia. Nesse sentido, pode-se abrir a possibilidade para a discussão sobre a classificação feita por Grote et al. (2009) do tipo de regra considerada, se de objetivo, processo ou de ação. Quem ocupa maior nível hierárquico na agência, recebe da superintendência, regras de objetivo que devem ser cumpridas, por isso, a consideração acerca de sua não autonomia. Já àqueles que executam atividades operacionais, têm mais liberdade em agir para satisfazer às necessidades, especialmente, de clientes.

A agência objeto de estudo, sofreu mudança em sua gestão recentemente. Tal alteração, somado ao programa de gestão implementado em nível nacional no banco, fez com que diversas mudanças fossem perceptíveis internamente. Contudo, ao se ter Barney (1991) e sua RBV, pode-se dizer que os novos gestor e programa fazem parte dos recursos organizacionais da agência que foram alterados. F3 alegou que o novo gestor eliminou uma série de atividades que eram concedidas a clientes e que não estavam nos procedimentos, como a entrada de clientes na agência após o término do horário de seu funcionamento. Esta modificação de recursos organizacionais reflete fortemente na formação de esquemas pelas pessoas (FELDMAN, 2004). Esquemas que contêm os aspectos ostensivos, que vão impactar nas ações que as pessoas realizam no seu dia a dia. Dessa forma, o modificar de recursos, assim como foi tratado por Feldman (2004), pode impactar nas rotinas.

No entanto, as opiniões emitidas até o presente momento, pelos funcionários entrevistados contrapondo-as com as observações feitas, são delimitadas ao que a literatura de rotinas revisada aborda, buscando compreender esta área em casos e situações no Brasil. Porém, uma rotina, mais fortemente deve ser focada para respaldar a metodologia escolhida e referendar, academicamente o estudo. Nesse sentido, como já mencionado nos aspectos metodológicos do trabalho, devido às mudanças que a instituição estava passando, escolheu-se analisar as modificações ocorridas no Sistema de Compensação de Cheques – COMPE. A opção por tal rotina é decorrente de este conter diversas regras de ação (GROTE et al., 2009) em seu cerne. Regras que, com mais propriedade, influenciam o executar das rotinas em seus aspectos ostensivos e performativos (PENTLAND; FELDMAN, 2008; 2005).

Dessa forma, os entrevistados F5, F9, F3 e F2 ressaltam que o novo sistema trouxe mais segurança, e que apesar de se ter acrescido algumas etapas, a organização disponibilizou mais recursos para que o sistema proposto fosse colocado em prática. Foi percebido pela superintendência que havia a necessidade do aumento de recursos, pois os disponibilizados não proporcionavam a criação de esquemas adequados para ações (FELDMAN, 2004) em algumas agências. Porém, F2 ressaltou que as alterações são melhor adaptadas ao contexto quando as habilidades das pessoas são facilitadoras, tal qual proposto por Nelson e Winter (2005), e minimizam os impactos das mudanças. Também, F2 alegou que o novo gestor teve um papel central no conduzir das modificações e na nas possíveis reações da equipe, que no primeiro momento, na maioria das vezes, foram negativas. O que é, de certa forma, esperado, já que a rotina, que promove trégua entre as pessoas (BECKER, 2004), foi alterada.

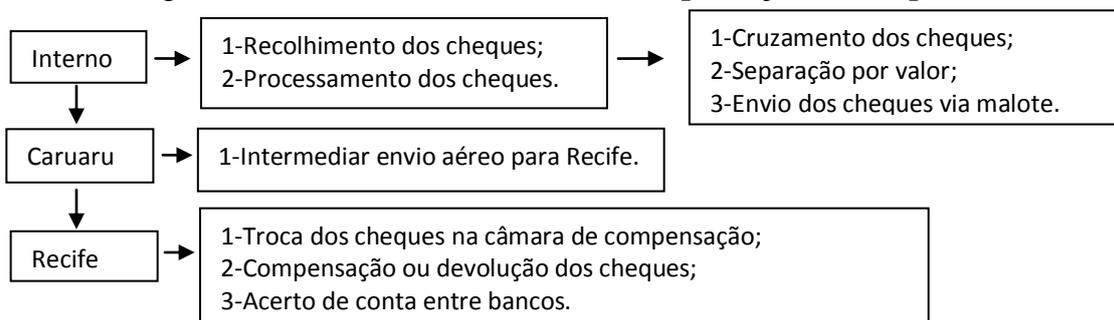
No entanto, o comentário proferido por F5 merece ser destacado nessa análise. Tal pessoa alegou que as mudanças no sistema não foram tão impactantes pelo fato de não lidar diretamente com algumas etapas da compensação. Porém, ela passou a trabalhar sem contato com o público, apenas internamente. A realocação funcional acarretou em transtorno a F5, pois, além do aumento na quantidade de seu trabalho, que soma o conhecimento de rotinas anteriores, tem que aprender a desempenhar outras funções, tornando o trabalho mais complexo. Essa situação nova está comprometendo a condição de a rotina ser minimizadora de esforço cognitivo (BECKER, 2004).

4.2 As Rotinas e o Sistema de Compensação de Cheques – COMPE

Cheque é uma ordem de pagamento (BACEN, 2012). Em 2011, houveram mudanças nesse sistema na instituição bancária analisada, pois anteriormente funcionava sem se ter a informatização tão presente. Atualmente, as atividades passaram a ser executadas em um sistema totalmente digital, onde as imagens são capturadas e enviadas ao centro de processamento. Na agência objeto de análise, seus clientes fazem grande utilização de cheques, o que faz desse sistema relevante por demandar tempo dos funcionários na execução das rotinas cabíveis.

Antes das modificações, a agência tinha a seguinte sequência de atividades para a compensação: (1) Clientes efetuam depósitos, no autoatendimento ou nos caixas internos da agência; (2) Recolhimento dos cheques, depositados em caixas eletrônicos são recolhidos às 15 horas, internamente é em fluxo contínuo; (3) Separação, em valores até R\$300,00 e acima deste; (4) Tratamento, cruzamento e marcação com denominação da agência do processamento dos cheques; e (5) Despacho por malote, ao fim da tarde para Caruaru (PE), que funciona como intermediadora do processo e viagem aérea para Recife (PE). Chegando à centralizadora, que no caso da agência em estudo é em Recife, os cheques são compensados. Caso ela não ocorra, o cheque será devolvido à agência correspondente. Essa devolução representa o não pagamento dos cheques, que ocorre por divergência de dados, falta de assinatura, fraude, falta de saldo na conta do emitente, entre outras divergências.

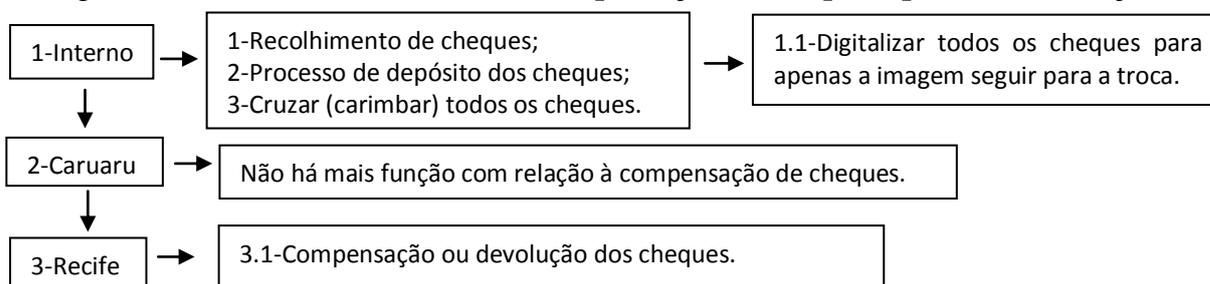
Figura 4 – Procedimento interno de compensação de cheques anterior



Fonte: os autores

A partir de maio de 2011, o banco começou a disseminar a todos os gerentes de agência a nova COMPE, atribuindo a nomenclatura “COMPE por imagem”, que passa a transcorrer com as seguintes etapas: (1) Tratamento na agência: os cheques são depositados, processados, cruzados e digitalizados sem a necessidade de separação por valor e sem a necessidade de viagem do documento via malote; e (2) Compensação: na centralizadora de Recife (PE), sem a existência do cheque físico, apenas a sua imagem. O malote continua existindo para transportar os cheques devolvidos de outras praças, outros tipos de documentos e materiais de expediente, pelo transporte rodoviário apenas.

Figura 5 – Procedimento interno de compensação de cheques após as modificações

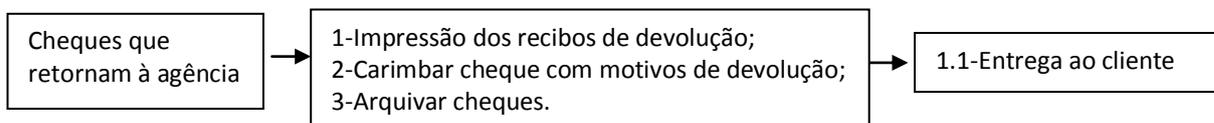


Fonte: os autores

A alteração do sistema COMPE é interessante na análise do tema “rotinas” porque foi modificado significativamente, consequentemente, afetando várias outras rotinas na agência. Primeiramente, era um sistema simples, onde o papel era bastante utilizado, agora se utiliza a imagem, modificando os procedimentos. Não há mais a necessidade de envio dos cheques às centralizadoras, acarretando no aumento de tempo em algumas etapas e diminuição em outras.

Aos clientes, tornou-se uma forma mais segura de compensação, pois os riscos de extravio foram eliminados, bem como, a imagem digital pode ser acessada a qualquer momento.

Figura 6 – **Procedimento interno de devolução antes das modificações**

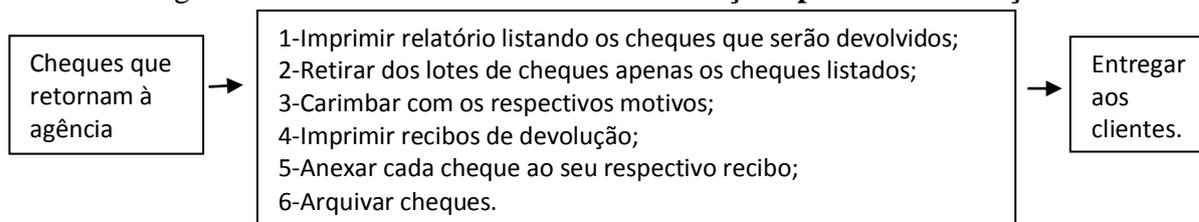


Fonte: os autores

Dessa forma pode-se partir para a outra etapa desse sistema de compensação, já que na compensação, alguns cheques não são pagos e são devolvidos aos clientes. Os cheques que são devolvidos chegam à agência em até 48 horas via malote para que sejam entregues aos clientes. Os cheques, que voltam à agência, precisam ser carimbados com os motivos de sua devolução e anexados aos respectivos recibos de devolução, para serem arquivados e devolvidos aos clientes. Se por algum motivo o cheque foi processado, mas não seguiu viagem, conseqüentemente não passou pela câmara de processamento ele irá gerar retrabalho.

Como os cheques não viajam mais via malote, no dia seguinte há a separação de todos os cheques que são devolvidos pela agência. Anteriormente, eles chegavam por malote e à agência cabia apenas a anexação dos cheques aos relatórios, para posterior arquivamento até a procura pelos clientes. Atualmente, é primeiro impresso um relatório, para visualização dos cheques devolvidos. Em seguida, há o carimbar de todos eles com os motivos de sua devolução, anexando aos respectivos relatórios. Era um processo que demandava de trinta minutos à uma hora e trinta, passou a transcorrer por uma hora a três horas, aproximadamente. Assim, toda a mudança tecnológica ocorrida, pensada para acompanhar as mudanças externas, mudou todo o aspecto performativo da rotina da COMPE, especialmente, em termos no aumento do tempo de trabalho destinado a esta rotina pelas pessoas (FELDMAN, 2000).

Figura 7 – **Procedimento interno de devolução após as modificações**



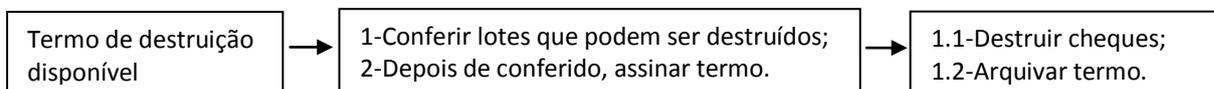
Fonte: os autores

Por não viajarem mais, os cheques ficam guardados na agência por um período de quinze dias a um mês. Após esse período, são emitidos através da intranet os termos de destruição de cheques, que funciona como uma autorização à destruição dos lotes listados. Os termos são conferidos e assinados pelo gerente de serviço, para serem aniquilados. Como atualmente os cheques são digitalizados, o cheque que for processado e não for digitalizado, gerava retrabalho, pois haverá o depósito sem a sua imagem e conseqüente compensação.

Os benefícios decorrentes da modificação no sistema COMPE foram: (1) maior controle dos cheques por ficarem sob guarda da agência, resultando em maior autonomia quanto às decisões a serem tomadas; (2) considerável economia com logística, pois não há mais a necessidade de transporte aéreo; (3) impacto na agilidade da liquidação dos cheques; e (4) grande redução do risco de cheques serem extravaiados, roubados ou ocorresse algum tipo de acidente na viagem. A criação do “COMPE por imagem”, em termos de representação em série de procedimentos, reformulados ou criados, remonta a formatação do modelo de

Pentland e Feldman (2008, p. 241), na qual as rotinas precisam dessa representação. Os artefatos que são utilizados, interferem significativamente no entendimento das pessoas, que são os aspectos ostensivos da rotina, e, por consequência, no agir na sobre a nova prática, o seu aspecto performativo.

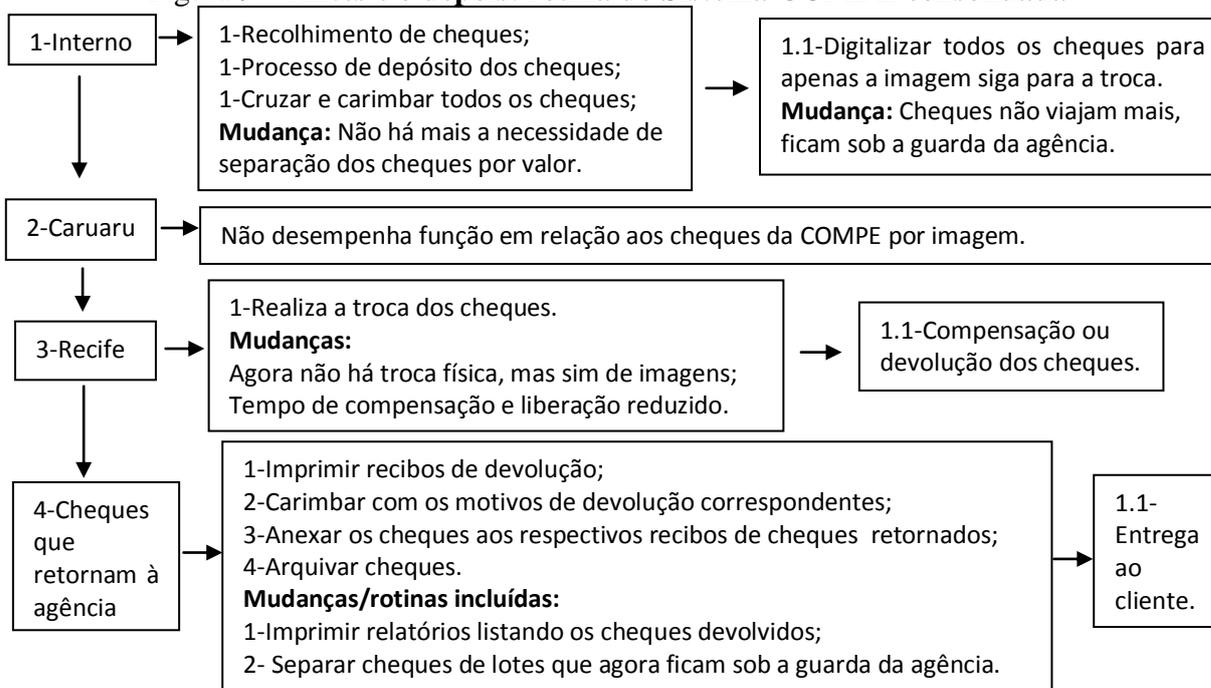
Figura 8 – **Procedimento novo no processo de compensação de cheque**



Fonte: os autores

Algumas nuances do sistema COMPE não podem ser controladas pelos executores das rotinas na agência, pois não competem aos mesmos a resolução do problema e a manutenção do sistema. A manutenção é um processo demorado e compromete as atividades de todas as agências ligadas a uma centralizadora, que determina quando tal processo irá ocorrer. Dessa forma, após o detalhar de todas as rotinas da COMPE, como era e como está sendo, pode-se observar, na figura 9, quais foram as mudanças efetuadas, de forma esquematizada.

Figura 9 – **Antes e o depois: rotina do Sistema COMPE consolidada**



Fonte: os autores

4.3 Discussões e contraposições

Ao longo do período de realização da pesquisa, muito do se apresenta na literatura sobre as rotinas pôde ser observado no cotidiano da agência bancária objeto de estudo. Contudo, no sentido de delimitar e entender o fenômeno, uma rotina, e suas consequentes alterações, foi escolhida para ser o caso em análise. A compreensão do Sistema COMPE, especialmente, das interações artefato e os aspectos ostensivos e performativos, de Pentland e Feldman (2005), foi possibilitada. Sobretudo, o reflexo da mudança dos procedimentos de compensação, os artefatos considerados, impactou a maneira como se faz na prática a rotina.

As modificações, no caso em particular, ensejaram, inclusive, a modificação da disponibilização de recursos, tanto físicos e humanos, como organizacionais (BARNEY,

1991), para que as ações resultantes acontecessem como o esperado. A COMPE por imagem trouxe procedimentos à agência objeto em estudo que demandou, em um primeiro momento por mais tempo de serviço interno de algumas pessoas (capital humano), seguido de rearranjo na infraestrutura interna da agência, com redesenho do layout (capital físico), e por fim, ensejou na mudança em questões ligadas ao controle e procedimentos internos (capital organizacional). Recursos que possibilitam a criação de esquemas no como agir das pessoas, que partem para a ação e, decorrente dela, desenvolvem mais e/ou melhores recursos. Dessa forma, é que Feldman (2004) acredita que os recursos servem e são aporte ao desenvolvimento de rotinas. A forma em fluxo como apresentada pela autora, pôde ser evidenciada na agência analisada.

Outra interessante constatação é relacionada à interação, característica fundamental de uma rotina. A repetição continuada das tarefas que compõe a rotina, apresentada por Feldman (2003), como recursividade, e por Becker (2004), como recorrência, surge também como uma das premissas para a mudança numa organização (FELDMAN, 2003). Porém, a necessidade para a alteração da rotina de compensação de cheques foi determinada pela gestão central do banco em questão. Essa modificação causou, como principal impacto nas pessoas, a modificação de seus conceitos sobre a rotina, os seus aspectos ostensivos, causando certos atropelos, ao início da implementação, que podem ser restritivos ao performar da rotina (PENTLAND; FELDMAN, 2008, p.2).

A imposição de se ter o COMPE por imagem pela gestão central, não permitiu, de certa forma, visualizar do fluxo da aprendizagem nas rotinas de Feldman (2000, p. 625). O novo procedimento de compensação é decorrente de planos sistematizados externamente, como parte de uma reprogramação no planejamento como todo que o banco está passando, ao grupo que trabalha na agência e que foram entrevistados. De certa forma, as saídas e decorrentes ideias que advém do executar prático da rotina, não podem ser evidenciado como possibilidade de gerar novos planos. Apenas, como já foi mencionado, está ensejando a modificação nos recursos que as pessoas precisam para executar suas atividades. Ademais, deve ser esclarecido à gestão que, segundo Feldman (2003), as rotinas que produzem maior mudança na organização são aquelas conduzidas por pessoas ordinárias, exercendo tarefas comuns. A rotina COMPE é uma das mais comuns à agência objeto de estudo.

No entanto, como aspecto a se discutir, encontra-se o fato de que as rotinas são o gene da organização e que, se forem replicadas a diversas unidades, têm que se adaptarem ao contexto na qual a unidade se insira, conforme Nelson e Winter (2005). Percebe-se certo comprometimento com a atual gestão da agência no sentido em fazer certas adaptações, particularmente, no lidar com os recursos, sejam estes os disponibilizados ou demandando por novos, para o cumprimento da nova rotina COMPE.

A questão referente à percepção da autonomia no atuar perante as rotinas, como apontada pelos funcionários entrevistados, merece destaque a se discutir. O fato de que as pessoas, que exercem cargos na base da hierarquia da agência, terem percebido maior autonomia no conduzir das atividades, diferentemente dos que ocupavam cargos de gerenciamento, chama à atenção para o melhor definir das regras que geram as rotinas. Especula-se dizer que a percepção de baixa autonomia por parte dos gestores é decorrente do seu entendimento de que as regras que lidam são de objetivos, de Grote et al. (2009), que voltam-se ao êxito global da instituição. Como percebem que a unidade é submissa ao todo, a um novo programa, acreditam não poder modificá-la, sob possível consequência de macular o fim que a organização quer alcançar. Portanto, a distinção do tipo de regra, se de objetivo, de processo ou de ação, como foi categorizada por Grote et al. (2009) merece ser aprofundado.

Por fim, ficou evidenciado que a rotina, no caso em análise, a rotina COMPE possuía as oito características e os seis efeitos de seu estabelecimento nas organizações descritos por Becker (2004). Quando houve a mudança no sistema de compensação, que passou a ser por

imagem, ensejou à organização recorrer a algumas características para tentar minimizar certos efeitos. Particularmente, ao longo da pesquisa, ficou evidente o esforço consciente que as pessoas da agência estavam fazendo para se adequar ao novo procedimento, que devia se adequar ao contexto que se inseria e que, por ter tido por gatilho, uma entidade externa, a gestão central. Como efeito da modificação, a gestão local buscou a trégua entre os envolvidos, economizar os recursos cognitivos aplicados pelas pessoas a fim de se ter uma nova estabilidade no processo, no dia a dia organizacional.

5 Considerações Finais

Ao término deste trabalho, algumas considerações passam a ser tecida como contribuição ao conhecimento acadêmico que o mesmo passa a gerar e desenvolver. Como observado na análise do trabalho, a mudança na rotina do Sistema COMPE teve, como fato gerador, a alteração do planejamento central da instituição bancária por sua gestão central. Como tratado nas análises do trabalho a alteração no Sistema COMPE gerou a eliminação de certas atividades do processamento, inseriu outras e acresceu tempo de trabalho aos integrantes da agência objeto de estudo.

Dessa forma, o trabalho, que teve como caso a análise sobre a rotina do Sistema COMPE e sua alteração, em uma unidade objeto de estudo, que foi uma agência localizada em um município da Região Agreste do Estado de Pernambuco, apresenta resultados e questionamentos que precisam ser aprofundados no futuro. Para a instituição bancária em questão, é determinante o aprofundamento dos impactos das alterações nas mais diversas rotinas que impactam, de modo distinto, cada agência que possua. Vale ressaltar que, no caso da agência objeto, a escolha da rotina COMPE decorreu dela ser a que mais consumia recursos internos ao longo dos dois anos que um dos autores esteve presente na organização.

Para a agência em questão, o principal ensinamento que pode ser aprofundado no futuro, com o desenvolvimento de novas pesquisas, participante em especial, em termos da alteração de outras rotinas e seus impactos nos artefatos, particularmente, no que contenham as regras, e nos aspectos ostensivos e performativos de quem atuam sobre. Nessa linha de pensar, a compreensão de como as rotinas se entrelaça, para a criação de um leque de recursos, formatando esquemas a fim de que ações otimizadas sejam tomadas por todos, pode ser determinante ao melhor performar das rotinas internamente.

Para a academia brasileira de gestão, o presente estudo serve de base a questionamentos que ponham o tema rotina como base e norteador ao seu direcionamento. Como apontado na introdução do artigo, poucos trabalhos foram encontrados nesse sentido (MILAGRES, 2008; 2011; MACHADO, 2014). Portanto, a forma de pensar exposta no artigo pode servir de base à confecção de estudos futuros.

6 Referências

- ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **FAQ – Cheques**, disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/servicos6.asp#1> acesso em: 16 de maio de 2012.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BECKER, Markus C.. A framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent

interaction patterns. **Industrial and Corporate Change**, vol. 14, n. 5, pp. 817-846, September 2005a.

BECKER, Markus C.. Organizational routines: a review of the literature. **Industrial and Corporate Change**, vol. 13, no. 4, 2004, pp. 643-677.

BECKER, Markus C.. The concept of routines: some clarifications. **Cambridge Journal of Economics**, vol. 29, n. 2, pp. 249-262, 2005b.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto/Portugal: Porto Editora, 1994.

EMIRBAYER, Mustafa; MISCHE, Ann. What is Agency? **The American Journal of Sociology**, vol. 103, no. 4, jan. 1998, pp. 962-1023.

FELDMAN, Martha. S. A Performative perspective on stability and change in organizational routines. **Industrial and Corporate Change**. v. 12, n. 4, pp. 727-752, 2003.

FELDMAN, Martha. S. Organizational Routines as a Source of Continuous Change. **Organization Science**. v. 11, n. 6, p. 611-629, Nov-Dec, 2000.

FELDMAN, Martha. S.. Resources in Emerging Structures and Processes of Change. **Organization Science**, vol. 15, n. 3, May-June 2004, pp. 295-309.

FELDMAN, Martha. S.; PENTLAND, Brian T. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. **Administrative Science Quarterly**. v. 48, n. 1, PP. 94-118, Mar, 2003.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, pp. 57-63, Mar-Abr, 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, pp. 20-29, Mai-Jun, 1995b.

GROTE, G.; WEICHBRODT, J. C.. Uncertainty Management Through Flexible Routines in a High-Risk Organization. In: 2nd Annual Cambridge Conference on Regulation, Inspection & Improvement. Cambridge/UK, 9/2007. **Proceeding...** p. 1-17.

GROTE, Gudela; WEICHBRODT, Johann C.; GÜNTER, Hannes; ZALA-MEZÖ, Enikö; KÜNZLE, Barbara. Coordination in high-risk organizations: the need for flexible routines. **Cognition, Technology and Work**, vol. 11, issue 1, Jan. 2009, pp. 17-27.

MACHADO, Francisco Oliveira. **A atuação dos agentes ante as rotinas de melhorias contínuas de qualidade: estudo de casos em Pernambuco**. 2014. 391 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife/PE, 2014.

MERRIAM, S. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILAGRES, Rosiléia. **O Desenho das Rotinas em Contexto de Redes: o caso Genolyptus**. 2008. 188 p. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

MILAGRES, Rosiléia. Rotinas: uma revisão teórica. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas: SP, vol. 10, no. 1, jan/jun 2011, pp. 161-196.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2005.

PENTLAND, Brian T.; FELDMAN, Martha S.. Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. **Information and Organization**, vol. 18, 2008, pp. 235-250.

PENTLAND, Brian T.; FELDMAN, Martha S.. Organizational routines as a unit of analysis. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 5, pp. 793-815, Aug. 2005.

TIOLLENT, M. **Fundamentos de pesquisa-ação**. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.