



UFRPE

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

LUÍSA GOMES DE ARAÚJO

**ROTINAS ORGANIZACIONAIS E APRENDIZAGEM: ESTUDO DE CASO EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRA**

Recife, 2018

LUÍSA GOMES DE ARAÚJO

**ROTINAS ORGANIZACIONAIS E APRENDIZAGEM: ESTUDO DE CASO EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRA**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública, pela Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Orientador: Profa. Dra. Ionete Cavalcanti de Moraes.

Coorientador: Profa. Dra. Angela Cristina Rocha de Souza.

Recife, 2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

A663r Araújo, Luísa Gomes de.
Rotinas organizacionais e aprendizagem: estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior brasileira / Luísa Gomes de Araújo. – Recife, 2018.
120 f.: il.

Orientador(a): Ionete Cavalcanti de Moraes.
Coorientador(a): Angela Cristina Rocha de Souza.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP, Recife, BR-PE, 2018.
Inclui referências e apêndice(s).

1. Rotinas organizacionais 2. Aprendizagem 3. Empirismo 4. Organizações públicas I. Moraes, Ionete Cavalcanti de, orient. II. Souza, Angela Cristina Rocha de, coorient. III. Título

CDD 664

LUÍSA GOMES DE ARAÚJO

**ROTINAS ORGANIZACIONAIS E APRENDIZAGEM: ESTUDO DE CASO EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRA**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública, pela Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Orientador: Profa. Dra. Ionete Cavalcanti de Moraes.

Coorientador: Profa. Dra. Angela Cristina Rocha de Souza.

Aprovada em: 31/08/2018

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ionete Cavalcanti de Moraes - Orientadora

Profa. Dra. Angela Cristina Rocha de Souza - Coorientadora

Prof. Dr. Jorge, da Silva Correia Neto - Examinador Interno

Profa. Dra. Raissa Dália Paulino - Examinadora Externa UFPB

À Isabel, minha mãe.
À Júlia, minha irmã.
A André, meu marido.

AGRADECIMENTOS

O processo de elaboração de uma dissertação foi, sem sombra de dúvidas, uma das experiências mais difíceis e, ao mesmo tempo, enriquecedoras que pude vivenciar. Foram meses em que sentimentos antagônicos caminharam lado a lado, e pude me conhecer mais profundamente. A caminhada é solitária, em boa parte do percurso, com bastante leitura, horas na frente do computador, e muita reflexão. Todavia, com a ajuda das pessoas que fizeram parte dessa trajetória foi possível tornar esse sonho uma realidade.

Gostaria de agradecer, primeiramente, à minha mãe, Isabel, por ser meu maior exemplo e por ter optado sempre em priorizar minha educação. À minha irmã, Júlia, por sempre se fazer presente e pelo auxílio na correção dos meus trabalhos acadêmicos. Ao meu marido, André, por suportar minhas crises e estar sempre ao meu lado de maneira amorosa. À minha colega de trabalho, Taciana, por ter me incentivado a realizar a seleção do mestrado.

Aos meus colegas de mestrado, Ana Paula, Ana Dulce, André, Filipe, Manuela, Manuel e Joyce. Nossa turma foi especial - sofremos, nos desesperamos, rimos e fizemos muitas comemorações e, acima de tudo, nos ajudamos e construímos um vínculo duradouro. Desse grupo agradeço em especial aos meus parceiros recorrentes nos trabalhos e confidentes, Filipe e Ana Paula, pois sem eles o caminho teria sido mais difícil.

Agradeço aos professores do PROFIAP/UFRPE que foram essenciais para a construção do conhecimento ao longo das disciplinas do mestrado. Em especial ao Professor Jorge Corrêa, por se colocar disponível para ajudar os alunos; à minha orientadora, Professora Ionete Moraes, que desde o início se mostrou muito disponível, coerente, delicada e segura. Muitos colegas repetiam que tive sorte com minha orientadora, e desde a primeira reunião tenho certeza disso, pois Ionete é um exemplo, uma inspiração como pessoa e profissional; à minha coorientadora, Professora Angela Souza, pelas contribuições e pela paciência durante nossos encontros; aos membros da banca, Professor Jorge Correia e Professora Raissa Paulino, agradeço pela atenção, pelas contribuições sugeridas e pela delicadeza na hora de apontar falhas.

Aos colegas servidores que aceitaram participar da pesquisa, agradeço pela confiança e pela disponibilidade em responder meus muitos questionamentos. À UFRPE, por autorizar a realização da pesquisa, apoiar a qualificação de seus servidores e por fornecer a estrutura necessária ao PROFIAP.

Agradeço, em especial, a todos os professores que fizeram parte da minha vida escolar e acadêmica - Roseane Carapeba, Agnild Trindade, Fernanda Bérghamo, Antônio Alves, Walter

Moraes, Carla Pása, Alcione Donida e Ionete Moraes. Esses mestres contribuíram para minha formação e me incentivaram a buscar o conhecimento.

Por fim, agradeço a Deus pela oportunidade de viver esta experiência de maneira integral e por me dar força para enfrentar os momentos mais difíceis.

Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão.

PAULO FREIRE

RESUMO

O objetivo geral deste estudo é entender como a rotina organizacional de pagamento da folha, realizada na PROAD e PROGEPE da UFRPE, pode ser modificada em decorrência da aprendizagem dos atores nela envolvidos. Três objetivos específicos orientaram a execução da pesquisa: descrever os aspectos das rotinas – performativo (desempenho), artefatos (material) e ostensivo (formal); descrever como a aprendizagem experiencial dos indivíduos envolvidos na rotina permite sua modificação e; identificar, por meio da percepção dos entrevistados, a existência de dificuldade para modificar a rotina. Na fundamentação teórica utilizaram-se estudos da área de rotinas organizacionais e da área de aprendizagem pela experiência. Como estratégia de investigação optou-se pelo estudo qualitativo de caso único realizado numa Instituição Pública de Ensino Superior - IFES, localizada no estado brasileiro de Pernambuco. A coleta de dados ocorreu por meio da realização de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise de documentos. A análise dos dados envolveu a descrição do caso e interpretação dos dados por meio da formação de categorias, conforme o método da comparação constante proposto por Merriam. Conclui-se que a rotina é realizada por setores que executam diferentes etapas e que existe um desalinhamento entre conceitos sobre a rotina, as informações técnicas e sua execução prática. Em relação à modificação da rotina, conclui-se que a aprendizagem dos envolvidos a modifica por meio da vivência de situações habituais, da reflexão e da interação com outros indivíduos. Entretanto, por se tratar de uma instituição pública alguns fatores externos também influenciam na sua alteração. No que se refere a dificuldade em implementar mudanças na rotina, pode-se concluir que relaciona-se com a resistência à mudança e o acúmulo de trabalho.

Palavras-chave: Rotinas organizacionais. Aprendizagem pela experiência. Organizações públicas.

ABSTRACT

The general objective of this study is to understand how the organizational routine of payroll, performed at PROAD and PROGEPE of UFRPE, can be modified as a result of the learning of the actors involved. Three specific objectives guided the research execution: to describe the aspects of the routines - performative (performance), artifacts (material) and ostensive (formal); describe how the experiential learning of the individuals involved in the routine allows its modification and; identify, through the perception of the interviewees, the existence of difficulty to modify the routine. To the theoretical grounding, it was used studies in organizational routines and in the area of learning by experience. As a research strategy, it was opted for a single case qualitative study, accomplished out at a Public university, located in the Brazilian state of Pernambuco. Data collection was performed through semi-structured interviews, non-participant observation, and document analysis. The analysis of the data involved the description of the case and interpretation of data by the formation of categories, according with constant comparison method proposed by Merriam. It is concluded that the routine is performed by sectors that perform different stages and there is a misalignment between concept about the routine, technical information and its practical execution. Regarding the modification of routine, it is concluded that individuals learning modifies it through the experience of habitual situations, reflection, and interaction with other actors. However, because it is a public institution, some external factors also influence that alteration. With regard to the difficulty in implementing changes in the routine, it can be concluded that it is related to resistance to change and accumulation of work.

Keywords: Organizational Routines. Experiential learning. Public Organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Rotinas organizacionais são sistemas generativos	29
Figura 2 - Alinhamento nas rotinas organizacionais	31
Figura 3 - Ciclo de aprendizagem experiencial	39
Figura 4 - Modelo de ação e pensamento reflexivo de Dewey	41
Figura 5 - Etapas da pesquisa	51
Figura 6 - Etapas de pagamento da folha	65
Figura 7 - Etapas de pagamento da folha na Coordenação de Cadastro e Pagamento/PROGEPE	66
Figura 8 - Etapas do pagamento da folha no Departamento de Contabilidade/PROAD	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Perfil dos participantes da pesquisa	59
Quadro 02 - Função de cada setor na rotina de folha de pagamento	64
Quadro 03 - Instrumentos legais PROAD	70
Quadro 04 - Rotina como repetição	75

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

NASA - National Aeronautics and Space Administration

PROAD - Pró-Reitoria de Administração

PROGEPE - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROPLAN - Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados

SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira

SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SOF - Secretaria de Orçamento Federal

STN - Secretaria do Tesouro Nacional

UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.1 <i>Objetivos</i>	19
1.1.1 Objetivo geral	19
1.1.2 Objetivos específicos	19
1.2 <i>Justificativa</i>	19
1.2.1 Justificativa teórica	20
1.2.2 Justificativa prática	21
1.3 <i>Estrutura da Dissertação</i>	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 <i>Rotinas organizacionais</i>	24
2.1.1 Aspectos da rotina	28
2.1.2 Como as rotinas podem ser modificadas	31
2.2 <i>Aprendizagem organizacional</i>	34
2.2.1 Aprendizagem pela experiência	36
2.2.2 Modelos de aprendizagem pela experiência	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 <i>Caracterização do Estudo</i>	43
3.2 <i>Seleção do caso e da amostra</i>	45
3.3 <i>Coleta de dados</i>	46
3.4 <i>Análise de dados</i>	49
3.5 <i>Esquema da pesquisa</i>	50
3.6 <i>Validade e confiabilidade</i>	52
3.7 <i>Limitações do estudo</i>	52
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
4.1 <i>A UFRPE</i>	54
4.2 <i>Contexto de atuação dos entrevistados</i>	55
4.3 <i>Perfil dos entrevistados</i>	58
4.4 <i>Aspectos da rotina de pagamento da folha</i>	60
4.4.1 Caracterização da rotina de pagamento da folha de pessoal da UFRPE	61
4.4.2 Aspecto performativo	62
4.4.3 Artefatos	69
4.4.3.1 <u>Instrumentos legais</u>	70
4.4.3.2 <u>Manuais</u>	71
4.4.3.3 <u>Sistemas de Informação</u>	72
4.4.4 Aspecto ostensivo	75
4.4.4.1 <u>Rotina como uma atividade repetitiva</u>	75
4.4.4.2 <u>Diversidade de conceitos</u>	77
4.4.4.3 <u>Função do indivíduo na rotina</u>	79
4.5 <i>Como a aprendizagem experiencial dos indivíduos envolvidos na rotina permite sua modificação</i>	81
4.5.1 Experienciando situações habituais	81
4.5.2 Refletindo	85

4.5.3 Interagindo com outros indivíduos	87
4.5.4 Fatores externos que exercem influência na modificação da rotina	91
<i>4.6 Existe dificuldade para modificar a rotina</i>	92
4.6.1 Resistência à mudança	92
4.6.2 Acúmulo de trabalho	94
5 CONCLUSÕES	96
<i>5.1 Conclusões</i>	96
<i>5.2 Implicações para a gestão</i>	99
5.2.1 Implicações para a UFRPE	99
5.2.2 Implicações para gestores públicos	101
<i>5.3 Recomendações para futuras pesquisas</i>	101
REFERÊNCIAS	103
APÊNDICES	111

INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas nos contextos político, econômico, social e tecnológico, como globalização, expansão da Internet, dinamicidade do ambiente e a fluidez da informação, estão exercendo forte influência no funcionamento das organizações, de modo que estas, sejam públicas ou privadas, são desafiadas a criar mecanismos de adaptação às mudanças para alcançar a eficiência organizacional.

Stene (1940) afirma que as organizações podem ser entendidas como um conjunto de pessoas que combinam esforços de forma sistemática para alcançar objetivos comuns, sendo que esses objetivos devem ser alcançados de maneira eficiente, tanto as organizações do setor público quanto às do privado. Nesse sentido, a compreensão das rotinas organizacionais pode ser um dos componentes que auxiliam as organizações, privadas e públicas, a tornarem-se mais eficientes, uma vez que são consideradas elementos onipresentes e partes integrantes das organizações (BECKER, 2008) na medida em que representam as atividades habituais realizadas nas suas distintas áreas.

Pentland e Feldman (2008) afirmam que as rotinas podem simplesmente emergir ou serem produto da tentativa intencional de delinear práticas de trabalho eficientes e eficazes. Para que um fenômeno seja caracterizado como rotina deve apresentar padrões de ações interdependentes, repetitivos e reconhecidos, além de ser realizada por múltiplos atores (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

De acordo com os autores, é muito comum os gestores e suas equipes projetarem e redesenharem um processo de trabalho através da utilização de uma variedade de artefatos, como diagramas, listas de verificação, formulários e procedimentos que podem ou não serem incorporados a um *software*. Às vezes, estes indivíduos obtêm os resultados desejados, mas muitas vezes, não. Para Pentland e Feldman (2008), o problema começa com a falta de compreensão da natureza das rotinas organizacionais, base de qualquer processo de trabalho que envolva a coordenação entre múltiplos atores.

É importante esclarecer que a introdução do conceito de rotinas no âmbito dos estudos organizacionais data da década de 1940, período em que eram compreendidas como atividades habituais capazes de viabilizar a coordenação de esforços para atingir objetivos organizacionais (STENE, 1940). E a evolução do entendimento sobre rotinas culminou na caracterização delas como uma fonte de inércia (HANNAN; FREEMAN, 1983) e inflexibilidade (GERSICK; HACKMAN, 1990; WEISS; ILGEN, 1985).

De acordo com Harvey (2008), as décadas de 1970 e 1980 foram marcadas pela reestruturação econômica e pelo reajustamento social e político, de modo que a gestão baseada no modelo predominantemente fordista passou a adotar processos de trabalho mais flexíveis. Esta transformação veio acompanhada pelos estudos mais recentes sobre rotinas organizacionais.

Feldman e Pentland (2003) ressaltam a mudança e afirmam que enquanto a visão tradicional sobre rotinas ressalta predominantemente a estrutura ou ideia abstrata da rotina (CYERT; MARCH, 1963; MARCH; SIMON, 1958; NELSON; WINTER, 1982; STENE, 1940; THOMPSON, 1967), estudos posteriores, influenciados pelos achados de Feldman e Pentland (2000), entendem rotinas além do caráter repetitivo, trazendo à discussão a subjetividade através da capacidade de ação dos indivíduos (BECKER, 2004, 2008; SCHRÖDER; GEIGER, 2016; DITTRICH; et al., 2016; GEIGER; SCHRÖDER, 2014; PARMIGIANI; HOWARD-GRENVILLE, 2011).

Nesta nova visão, o entendimento das rotinas compreende a reflexão sobre os aspectos que as compõem: o ostensivo, o performativo e os artefatos. O ostensivo se caracteriza como a forma ideal ou ideia generalizada sobre a rotina; o performativo é seu viés prático, ou seja, as ações realizadas pelas pessoas em determinado momento e local; e os artefatos são os resumos objetificados das rotinas (FELDMAN; PENTLAND, 2003). As rotinas passam, assim, a serem consideradas mais do que atividades habituais, mas vistas como elementos que podem promover a flexibilidade e mudança organizacional uma vez que são influenciadas pela capacidade de agência dos indivíduos, sendo esta a abordagem empregada neste trabalho.

Através do aprofundamento da compreensão dos aspectos que as compõem, as rotinas são também consideradas elementos pelos quais a aprendizagem organizacional ocorre (VERA; CROSSAN, 2005). Para estes autores, o conhecimento produzido no processo de estabelecimento de rotinas, seja de maneira formal ou prática, pode ser um dos elementos que promovem a aprendizagem organizacional à proporção que geram memória organizacional. No entanto, o estabelecimento das rotinas não possibilita apenas a produção de memória organizacional, pois através da análise do aspecto performativo, proposta por Feldman e Pentland (2003), é possível identificar que a capacidade de agência dos indivíduos pode influenciar na execução das rotinas.

Diante disto, o interesse em estudar a relação entre o conceito de aprendizagem e rotinas vem crescendo nos últimos anos. Tais estudos (ALMEIDA, 2013; MELO, 2015; MORAES, 2013; SILVA, 2012) relacionam aprendizagem e rotinas considerando que estas são resultado

da performance dos indivíduos e do seu entendimento sobre a performance. Deste modo, a mudança na rotina é propiciada por meio da interação entre os seus aspectos ostensivo, performativo e artefatos. Entretanto, tais pesquisas foram realizadas no âmbito das organizações privadas, estando as organizações públicas carentes de estudos que investiguem esta possibilidade, de acordo com o que será apresentado em seguida. O presente estudo se propõe a analisar a capacidade de agência através da aprendizagem dos indivíduos em relação às rotinas em uma instituição pública.

As instituições públicas são de fundamental importância para o desenvolvimento do país, entretanto, a eficiência das mesmas na prestação do serviço muitas vezes é questionada pela população. Como forma de atuar no ambiente de mudança e de buscar eficiência organizacional, a partir da década de 1980, os países desenvolvidos que viviam uma crise da burocracia foram influenciados a adotar práticas como a descentralização e a flexibilização administrativa, amplamente utilizadas na administração de empresas privadas, e iniciaram reformas que conduziram a gestão pública ao gerencialismo (BRESSER-PEREIRA, 1996).

De acordo com Matias Pereira (2008), o gerencialismo, ou Nova Administração Pública, teve como finalidade reduzir custos e fazer com que os serviços da administração pública tivessem mais eficiência. No Brasil, a administração pública gerencial emergiu como solução ideal da crise fiscal e política que marcou o início do período democrático. As práticas de administração pública gerencial foram apresentadas em 1995, através do Plano Diretor da Reforma do Estado que tinha como objetivo substituir o modelo burocrático pelo gerencial (PAES DE PAULA, 2005). O referido Plano Diretor estabeleceu diretrizes para reforma no Estado brasileiro com base nos conceitos da eficiência e qualidade na prestação do serviço ao cidadão (BRASIL, 1995). O plano determinou que deveria ser proposta a definição clara de objetivos a serem alcançados, o deslocamento da ênfase para os resultados e o adequado atendimento das necessidades dos cidadãos (BRASIL, 1995).

Apesar da tentativa de reforma ter sido realizada através do citado plano, alguns autores, como Paes de Paula (2005b), argumentam que a reforma gerencial iniciada no Brasil não conseguiu atingir os resultados esperados. Para Matias-Pereira (2008), a reconfiguração das estruturas estatais baseada na substituição do modelo burocrático de administração pública por um modelo gerencial não foi capaz de diminuir a crise da burocracia pública brasileira que permeia diferentes dimensões, como por exemplo, da estrutura que se torna lenta e excessiva em alguns setores, e escassa em outros, ou ainda, dos processos que estão sujeitos a regras altamente padronizadas e burocratizadas.

Por tais razões o autor é enfático ao defender que o modelo de reforma brasileiro não teve capacidade de resolver os principais problemas, não sendo possível ignorar que a busca por uma gestão pública moderna e eficiente, menos burocrática e incentivadora da competitividade passa pela redução drástica da burocracia e realização de reformas estruturais.

Nesse sentido, considerando que as rotinas não são fixas, nem imutáveis, ao contrário, são influenciadas pelo que os atores envolvidos aprendem sobre elas, e admitindo que o processo de aprendizagem começa no indivíduo a partir de suas experiências, entende-se que estudar as rotinas organizacionais talvez seja um dos elementos que auxiliem o setor público a tornar-se mais eficiente. Ao mesmo tempo, o estudo pode contribuir para a construção de conhecimento científico, pois propõe o estudo da dinâmica das rotinas, foco de estudos recentes na área, como a edição especial sobre rotinas publicada na *Organization Science*, em 2016.

Destarte, considerando as variadas possibilidades que podem ser objeto de pesquisa, este trabalho opta por investigar as rotinas no contexto organizacional de uma instituição federal de ensino superior brasileira, dada a importância deste tipo de organização para o desenvolvimento da sociedade. Como será detalhado na metodologia, a instituição escolhida é a Universidade Federal Rural de Pernambuco/UFRPE, universidade pública localizada no estado de Pernambuco, com mais de 100 anos de fundação.

Este trabalho utilizou-se conteúdo de teorias sobre rotinas organizacionais e aprendizagem do indivíduo para promover a verificação da possibilidade de alteração de uma rotina pela ação dos atores nela envolvidos. O entendimento sobre rotinas adotado é o dos autores Feldman e Pentland, os quais entendem rotinas como elementos promotores da mudança.

Dentre as teorias de aprendizagem este estudo adotará o conceito de aprendizagem pela experiência para verificar os objetivos. A aprendizagem por experiência apoia-se no conceito firmado na primeira metade do século XX pelo autor John Dewey. A pesquisadora optou por esta abordagem porque considera que a experiência dos indivíduos pode promover a aprendizagem. Dessa forma, esta pesquisa objetiva identificar como a aprendizagem experiencial dos indivíduos envolvidos em uma rotina pode modificá-la.

1 PROBLEMA DE PESQUISA

A necessidade de tornar o serviço público mais eficiente é elemento presente nos projetos de reforma da administração pública brasileira (GOMES, 2009). As Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, como componentes do serviço público, similarmente devem buscar eficiência.

Entretanto, a natureza complexa deste tipo de organização, caracterizada pela diversidade de objetivos, tecnologia indefinida, diversidade de grupos de interesse e poder compartilhado pode ocasionar dificuldade no estabelecimento de padrões que possam mensurar a eficácia e impacto das universidades na sociedade (MEYER JUNIOR; LOPES, 2015). Esta dificuldade de mensurar eficiência foi ressaltada por Beck (2015), segundo o qual é difícil identificar mecanismos formais de mensuração da qualidade do serviço prestado, além do que muitas das práticas realizadas emergem da experiência e interpretação dos agentes. Diante de tais obstáculos utilizam-se os indicadores de desempenho solicitados pelos órgãos de controle na avaliação de eficiência do setor público.

Ocorre que Gomes (2016) defende uma avaliação da eficiência das IFES que não seja pautada exclusivamente em dados provenientes de indicadores de desempenho definidos pelos órgãos de controle externo, visto que esses buscam padronizar instituições com realidades diversas.

Diante do exposto, acredita-se que o estudo das rotinas realizadas no âmbito das instituições públicas pode contribuir na busca de uma gestão pública mais eficiente, uma vez que pode ser útil como mecanismo de avaliação da prestação do serviço de maneira mais fidedigna, pois considera as especificidades de cada organização. De acordo com Becker (2008), as rotinas adicionam poder analítico ao nível organizacional tendo em vista que decompõem a realidade em partes mais simples. Ainda segundo o autor, as rotinas permitem o detalhamento dos blocos de construção de comportamento estruturado que compõem a organização, definidos como a probabilidade de os atores responderem a determinada situação através de uma ação específica.

É importante ressaltar que os estudos voltados para área de rotinas cresceram gradativamente nos últimos anos, em virtude da relevância deste fenômeno organizacional (SCHRÖDER; GEIGER, 2016; DITTRICH; et al., 2016; FELDMAN et al., 2016). Os citados estudos trazem uma nova visão sobre as rotinas organizacionais que passaram a ser analisadas e consideradas fontes de sistemas generativos, nos quais a promulgação das ações pode gerar

uma variedade de performances capazes de levar tanto à estabilidade quanto à mudança (AROLÉS; MCLEAN, 2016; BUCHER; LANGLEY, 2016; SCHRÖDER; GEIGER, 2016; DITTRICH; et al., 2016; FELDMAN 2000; FELDMAN et al., 2016; FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2008).

Em decorrência desta nova visão, os estudos sobre rotina (AROLÉS; MCLEAN, 2016; BUCHER; LANGLEY, 2016; SCHRÖDER; GEIGER, 2016; DITTRICH; et al., 2016; FELDMAN 2000; FELDMAN et al., 2016; FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2008) têm voltado atenção especial à dinâmica das rotinas, ou seja, o que se busca compreender é a relação entre o que os participantes da rotina realmente fazem (aspecto performativo) e as regras, princípios e conceitos que orientam na realização da rotina (aspecto ostensivo), e como um aspecto pode alterar o outro.

Feldman e Pentland (2003, p. 95) utilizam o conceito de agência de Giddens (1984) para explicar que a capacidade de agência permite aos indivíduos adaptarem, modificarem ou simplesmente perpetuarem as rotinas que realizam. Conforme o entendimento dos autores, a capacidade de agência “é evidente na escolha das ações de cada participante e no auto monitoramento reflexivo dessas ações”, ou seja, a capacidade de agência é um dos elementos que pode influenciar na mudança das rotinas.

Neste sentido, o presente estudo entende que a aprendizagem dos indivíduos em relação à rotina pode ser um dos elementos estimuladores da mudança, pois representa um aspecto da capacidade de agência tratada por Feldman e Pentland (2003). Assim, a investigação da relação da aprendizagem pela experiência dos indivíduos nas rotinas organizacionais se configura como oportunidade de pesquisa, pois, como afirmam Pentland e Feldman (2008), deve-se buscar o entendimento dos componentes que podem influenciar na modificação das rotinas.

Trata-se de um tema que vem sendo foco recorrente de pesquisa em países como Estados Unidos e Reino Unido, tanto que no ano de 2016 a revista *Organization Science*, uma das mais reconhecidas na área de teoria organizacional, publicada pelo *Institute for Operations Research and the Management Sciences*, dedicou uma edição especial ao assunto. No Brasil, embora seja possível identificar a existência de pesquisas relacionadas ao conceito de rotinas no contexto organizacional (ALMEIDA, 2013; CUNHA; BEUREN; GUERREIRO, 2014; MACHADO, 2014; CHERMAN, ROCHA-PINTO, 2016; MELO, 2015; SILVA, 2012;), ainda são escassas pesquisas que as relacionam com aprendizagem e que expliquem como a aprendizagem experiencial pode ocasionar mudanças nas rotinas organizacionais. No contexto das IFES este foco é ainda mais raro, apesar da importância e repercussão que este tipo de organização exerce

no conjunto da população.

Diante do exposto, o problema que motivou a elaboração da presente pesquisa pode ser instituído da maneira que segue: como a rotina de pagamento da folha, realizada na Pró-reitoria de Administração, PROAD, e na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, PROGEPE, da UFRPE, pode ser modificada em decorrência da aprendizagem experiencial dos atores nela envolvidos?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

No intuito de responder o problema de pesquisa, esta dissertação apresenta como objetivo geral entender como a rotina organizacional de pagamento da folha, realizada na PROAD e na PROGEPE da UFRPE, pode ser modificada em decorrência da aprendizagem dos atores nela envolvidos.

1.1.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral traçado foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever os aspectos da rotina da folha – performativo (desempenho), artefatos (material) e ostensivo (formal);
- Descrever como a aprendizagem experiencial dos indivíduos envolvidos na rotina permite sua modificação;
- Identificar, por meio da percepção dos entrevistados, a existência de dificuldade para modificar a rotina.

1.2 Justificativa

Esta seção tem como objetivo destacar a relevância do estudo empreendido, visto que a pesquisadora deve apresentar os aspectos relevantes da pesquisa para a construção do conhecimento científico, bem como para a realidade prática.

Com o intuito de promover o melhor entendimento acerca da importância do tema, este tópico foi dividido em duas subseções. A primeira dispõe a justificativa teórica, e a segunda, a

justificativa prática.

1.2.1 Justificativa teórica

A utilização das rotinas como objeto de estudo se justifica pela sua importância no contexto das organizações, pois podem ser consideradas como base dos processos de trabalho que envolvem coordenação entre atores (PENTLAND; FELDMAN, 2008b). Diante da relevância no contexto organizacional, Becker (2008) já destacava o número crescente de estudos empíricos sobre os fenômenos organizacionais que utilizam as rotinas como meios de análise.

Apesar do aumento da quantidade de estudos acerca das rotinas organizacionais, Pentland e Feldman (2008b) salientam que as rotinas não possuem fronteiras delimitadas e definidas, como ocorre com o estudo de grupos e indivíduos, sendo assim, o estudo das rotinas deve considerar a dimensão temporal (PENTLAND; FELDMAN, 2008) e a dependência do contexto (TEECE *et al.*, 1997), visto que estas são características relevantes no âmbito de estudo na área.

Em relação às características que motivam o estudo das rotinas, Becker (2008) destaca que a primeira é a capacidade de capturar ações coletivas a partir de indivíduos ou grupos de indivíduos que compõem as organizações; e a segunda é relacionar o nível individual com o coletivo, visto que elas capturam as estruturas estáveis que emergem das relações entre os indivíduos na organização.

Apesar da quantidade crescente de estudos sobre o tema, Feldman e Pentland (2003) ressaltam que o entendimento de rotinas organizacionais como elementos que promovem a mudança organizacional proporciona uma variada gama de possibilidades de pesquisas futuras, como por exemplo a análise de quais fatores influenciam a relação entre os aspectos ostensivo e performativo de uma rotina, ou mesmo quais condições promovem as mudanças nas rotinas de uma organização. Além da discussão sobre estabilidade e mudança, a distinção entre o aspecto ostensivo e a performance da rotina representa um elemento importante para pesquisa empírica por possibilitar a realização de comparações (PENTLAND; FELDMAN, 2008).

Este trabalho propõe, nos seus objetivos específicos, examinar a estrutura e a dinâmica das rotinas através da investigação dos seus aspectos, considerando a aprendizagem dos envolvidos. De acordo com Pentland e Feldman (2008), a análise dos aspectos que compõem a estrutura das rotinas oportuniza que os pesquisadores abram a “caixa preta” das mesmas e

examinem como este fenômeno opera nas organizações. O termo “caixa-preta” é utilizado com o sentido de enfatizar que a abordagem se concentra em como as rotinas acontecem e quais os elementos que as compõem. Ademais, a análise dos aspectos nesta pesquisa busca identificar como a aprendizagem experiencial e reflexiva dos atores permite a modificação da rotina.

Conforme destacam Silva e Lucena (2015), a maneira como ocorre a conexão entre rotinas e aprendizagem é um campo que ainda demanda por estudos empíricos para ampliação de conhecimento na área. Sendo assim, a aprendizagem experiencial dos indivíduos envolvidos na rotina foi selecionada como um dos elementos que podem influenciar nos aspectos, pois pode promover a mudança e impactar na eficiência das rotinas.

Os estudos que envolvem aprendizagem e rotinas organizacionais (ALMEIDA, 2013; MELO, 2015; MORAES, 2013; SILVA, 2012) estão crescendo no Brasil, entretanto há uma lacuna de pesquisa que interligue aprendizagem e rotinas organizacionais no setor público. A identificação desse *gap* foi viabilizada através do estudo das teorias sobre rotina e aprendizagem individual, bem como pela investigação no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), de trabalhos recentes que considerem essas duas perspectivas.

O presente estudo pode contribuir no sentido de diminuir a lacuna teórica existente no campo, uma vez que se propõe a entender como a rotina organizacional de pagamento da folha, realizada na PROAD e na PROGEPE da UFRPE, pode ser modificada em decorrência da aprendizagem dos atores nela envolvidos. Assim, serão descritos os aspectos da rotina - performativo, artefatos e ostensivo - e como o poder de agência dos indivíduos envolvidos na execução da rotina, expressada através da aprendizagem experiencial e reflexiva, pode modificar a mesma.

1.2.2 Justificativa prática

Além da importância teórica cabe destacar a contribuição prática que o estudo pode proporcionar para a gestão nas organizações públicas, em especial as IFES. O modelo de gestão pública é duramente criticado por diversos setores da sociedade, principalmente empresários e jornalistas, visto que é considerado ineficiente e excessivamente burocrático. Para que as organizações públicas realizem suas atividades com qualidade e excelência é importante a adoção de práticas de gestão que promovam maior eficiência. Além disso, deve-se buscar o compartilhamento do conhecimento produzido, bem como sua codificação e disseminação

através da definição de rotinas. Indubitavelmente, a missão precípua de uma instituição da área de educação, como as IFES, é múltipla no sentido que engloba ensino, pesquisa e extensão. Todavia, para que a atividade-fim seja realizada com qualidade deve-se preconizar a adoção de instrumentos de gestão eficazes.

Apesar da necessidade de adoção de práticas de gestão alinhadas com a busca da melhoria do serviço público, boa parte das IFES se caracteriza pela ausência de direcionamento estratégico e de orientação na execução de rotinas (LIMA, 2009). Desse modo, entender como a rotina organizacional de pagamento da folha, realizada na PROAD e na PROGEPE da UFRPE, pode ser modificada em decorrência da aprendizagem dos atores nela envolvidos pode trazer contribuições importantes para as organizações públicas, visto que esta rotina é realizada em grande parte das organizações e os resultados da pesquisa podem ser comparados com realidades diversas. Além disso, pode auxiliar os gestores a compreender como ocorre a modificação de determinada rotina em decorrência da ação dos indivíduos.

Ademais, a exigência para a definição de rotinas organizacionais configura-se também como importante demanda dos órgãos de controle que realizam auditoria nas IFES. A Controladoria Geral da União, em Relatório de Avaliação dos Resultados da Gestão realizado em 2016 na UFRPE, instituição que será objeto desta pesquisa, apontou a necessidade de formalização dos procedimentos, rotinas e ações executadas através de manuais, portarias, resoluções, circulares ou outros instrumentos semelhantes (BRASIL, 2016).

Como já informado, a organização que será objeto de estudo é a UFRPE, autarquia vinculada ao Ministério da Educação e uma das universidades mais antigas do estado de Pernambuco. A identificação da necessidade de melhoria nas práticas de gestão fez com que a UFRPE, em 2013, promovesse a reestruturação da Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLAN retirando atividades alheias ao planejamento estratégico como elaboração de projetos de engenharia e incorporando atividades como avaliação de indicadores, planejamento estratégico e gerenciamento de rotinas e estruturas organizacionais (PROPLAN, 2017).

Consoante disposto no seu regimento interno, nesta pró-reitoria existe uma unidade responsável por realizar estudos de racionalização administrativa, pela assessoria no processo de regulamentação oficial e pelo aperfeiçoamento de rotinas administrativas (UFRPE, 2014). Esta unidade da PROPLAN presta assessoria e auxilia os setores da UFRPE no estudo e institucionalização de rotinas e processos organizacionais e na gestão de estruturas organizacionais. Todavia, a maior parte da demanda do setor é pautada em elaboração de

pareceres sobre estrutura organizacional. Este fato pode indicar o conhecimento limitado dos gestores da instituição em relação à importância das rotinas organizacionais na promoção da eficácia na gestão.

O estudo realizado almeja gerar contribuições para que os gestores públicos brasileiros compreendam a importância dos indivíduos no aperfeiçoamento de determinada rotina, bem como identificar os principais entraves para implementação de mudança nas mesmas, dessa forma pode auxiliar outras instituições públicas na definição e proposição de melhorias em suas rotinas através da comparação.

1.3 Estrutura da Dissertação

Esta seção apresenta a estrutura da dissertação, com o intuito de estabelecer uma visão geral sobre a mesma. O capítulo introdutório apresentou a definição do tema através do problema de pesquisa, objetivos e a exposição das justificativas - teórica e prática - deste estudo. O segundo capítulo dispõe a fundamentação teórica utilizada na pesquisa. Sendo assim, trata das teorias utilizadas para alcançar os objetivos que foram propostos no capítulo introdutório. São apresentadas as teorias sobre rotinas organizacionais, aspectos das rotinas e como as rotinas são modificadas. Em seguida, são apresentadas as teorias sobre aprendizagem experiencial e reflexiva.

O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada no estudo. Assim, são apresentadas a caracterização do estudo; detalhados os critérios de seleção da amostra, de coleta e de análise de dados e de validade e confiabilidade; além de apresentados o esquema da pesquisa e as limitações de estudo.

O quarto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos na pesquisa e o quinto capítulo exhibe as conclusões da dissertação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Rotinas organizacionais

Rotinas podem ser encontradas nas mais variadas atividades organizacionais, das operacionais às estratégicas, e funcionam como elementos que capturam a forma com que as organizações realizam suas tarefas. No entanto, a compreensão do seu papel pode não ser uma tarefa simples (BECKER, 2008). Isto ocorre pelo fato das rotinas estarem presentes em todas as atividades organizacionais e envolverem múltiplos atores com diferentes pontos de vista. Por este motivo, sua compreensão pode ser uma tarefa complexa (PENTLAND; FELDMAN, 2008b), o que pode ser demonstrado pela dificuldade de se obter um consenso sobre o conceito de rotinas.

Uma das primeiras conceituações de rotinas foi realizada por Stene (1940) que as definiu como atividades que devido à repetição se tornam habituais, sendo realizadas pelos membros da organização sem a necessidade de instruções específicas. A partir da introdução do seu conceito, as rotinas passaram a ser consideradas como principal instrumento pelo qual a organização realiza suas atividades (FELDMAN; PENTLAND, 2003). Diante da importância atribuída passaram a ser foco de estudo de diferentes autores (BECKER, 2008; FELDMAN; PENTLAND, 2003, 2008, 2016; GERSICK; HACKMAN, 1990; PENTLAND; FELDMAN, 2005; NELSON; WINTER, 1982) que oportunizaram o aprimoramento e evolução do conceito.

Os autores que estabeleceram a visão tradicional, acompanhando a conceituação inicial da década de 1940, consideram as rotinas como fonte de estabilidade, na medida em que são concebidas com o objetivo de fornecer soluções genéricas a problemas recorrentes (GEIGER; SCHRÖDER, 2014). De acordo com Cyert e March (1963), as organizações desenvolvem as rotinas e as estabilizam, e isso as torna fonte de confiabilidade.

Já Nelson e Winter (1982) comparam o papel das rotinas ao que representam os genes para a teoria evolutiva da biologia - os genes de características favoráveis são transmitidos de forma hereditária. Nas organizações, as rotinas são apresentadas como características persistentes que determinam o comportamento dos indivíduos, e caso este comportamento tenha performance mais eficiente, a rotina passa a ser reproduzida.

De acordo com tal visão, as rotinas representam a fonte de continuidade presente nos padrões de comportamento das organizações. Os autores ainda propõem que a rotinização das atividades de uma determinada organização constitui a maneira mais importante de

armazenamento do conhecimento. E vão ainda mais além, ao afirmarem que uma vez que o conjunto de rotinas faça parte da memória organizacional em virtude do uso, os planos podem não ser necessários, o que seria como se os indivíduos soubessem exatamente como realizar as rotinas (NELSON; WINTER, 1982).

Ainda no estudo das rotinas numa perspectiva mais tradicional, Cohen et al. (1996) destacam que uma das características mais interessantes das rotinas são a inércia e a estabilidade. Os autores afirmam que a observação de rotinas estáveis significa que as regras que regem o comportamento não foram alteradas, sendo este um sintoma de que o processo de aprendizagem não leva a descoberta de regras mais eficientes. Nesse mesmo sentido, Gersick e Hackman (1990), afirmam que as rotinas têm a função de estabelecer um caminho mínimo a ser perseguido poupando tempo e recursos dos indivíduos que as executam. Os autores explicam que o estabelecimento das rotinas era visto como capaz de reduzir a incerteza e aumentar a confiança dos indivíduos dentro do grupo.

Ao analisarem os conceitos formulados pelos estudos tradicionais, Geiger e Schröder (2014) identificaram que esta visão concebe as rotinas como elementos fornecedores de respostas automáticas e não reflexivas, além de resultados definidos previamente, o que pode garantir eficiência, legitimidade, confiabilidade e responsabilidade nas organizações.

A possibilidade de estabelecimento de um padrão mínimo a ser executado em situações recorrentes faz com que as rotinas sejam apontadas como fonte de eficiência e estabilidade organizacional. Confirmando este entendimento, Schröder e Geiger (2016) destacam que a visão das rotinas na perspectiva tradicional considera que elas asseguram resultados estáveis e confiáveis na medida em que realizam tarefas recorrentes.

Todavia, alguns autores se propuseram analisar a perspectiva tradicional que entende as rotinas como fonte de estabilidade de maneira crítica, destacando as chamadas características disfuncionais das mesmas. Gersick e Hackman (1990), por exemplo, compreendem que as rotinas podem contribuir para estagnação, dificultar o reconhecimento da necessidade de mudança, além de reduzir a possibilidade de inovação na medida em que refutam o conflito.

O trabalho de Hannan e Freeman (1984) destaca que as organizações possuem múltiplas rotinas e as utilizam de maneira mecânica, de modo que existe uma tendência à inércia em relação a utilização das rotinas e mesmo das regras estabelecidas para alternar o uso entre elas. Os autores salientam que as organizações possuidoras de um conjunto de rotinas institucionalizadas investem para manutenção deste repertório e isso pode torná-las resistentes à mudança.

Por outro lado, Becker (2008) ressalta que o fato das rotinas serem elementos onipresentes nas organizações faz com que o termo faça parte do dia a dia dos indivíduos podendo ser interpretado de maneiras diversas: como padrões de comportamentos recorrentes; regras e procedimentos; e comportamento potencial. O autor destaca que os diferentes conceitos podem não ser reduzidos a apenas um, devendo ser relacionados de modo a promover descrição e análise.

A diversidade de interpretações pode ser confirmada pela existência de estudos da visão tradicional, como os apresentados na parte inicial da seção, os quais analisam as rotinas sobre lentes diferenciadas, apresentando como ponto em comum o fato de as considerarem elementos promotores da estabilidade. Por outro lado, os estudos mais recentes, que serão apresentados a seguir, apontam as rotinas como elementos que de fato promovem mudança organizacional, além de gerar estabilidade.

Com relação à visão mais moderna, Pentland e Rueter (1994) utilizaram o modelo gramatical para descrever as rotinas, assim como os linguistas utilizam a gramática na explicação da linguagem. Os autores destacam que da mesma forma que a gramática permite a formação de várias frases, as rotinas organizacionais possibilitam diferentes performances. A analogia com a gramática indica que os indivíduos possuem um conjunto de ações que podem escolher de acordo com as regras - gramática - definidas na organização.

Também em relação à mudança, Gersick e Hackman (1990) afirmam que as rotinas tendem a se manter até que ocorra algum estímulo específico para mudança. Segundo os autores, para que um grupo abandone, modifique ou substitua determinada rotina é preciso que ocorram condições como: surgimento de novo estado para as coisas; ocorrência de falha; atingimento de marco; intervenção externa; alteração estrutural. Apesar das condições citadas serem indubitavelmente elementos promotores de mudança nas rotinas, considerá-las como maneira única para que isso ocorra é uma forma de pensamento limitada (FELDMAN, 2000).

Ao longo da última década, a compreensão das rotinas organizacionais desafiou substancialmente a perspectiva tradicional, em que as mesmas foram principalmente associadas à estabilidade e repetição, e a maioria dos autores as descreviam como padrões de comportamentos automáticos (DITTRICH et al., 2016). A grande mudança neste cenário, de acordo com Schröder e Geiger (2016), ocorreu a partir do ano 2000, momento que marcou a modificação substancial da compreensão de que as rotinas privilegiam a estabilidade, em razão de um estudo concebido inicialmente para abordar estabilidade ter encontrado evidências de que as rotinas também são fontes de mudança.

O referido estudo foi realizado por Feldman (2000) e sugere que as rotinas não são necessariamente fixas e automáticas, ao contrário, são sistemas generativos dinâmicos que podem produzir tanto a estabilidade quanto mudança. Além disso, a autora destaca que o potencial de mudança da rotina pode ser identificado em sua própria dinâmica interna e nas reações e interações entre os participantes das rotinas. Tal perspectiva introduz a compreensão de rotinas como fontes de mudança endógena, além de considerar os efeitos da ação do indivíduo, visto que nos estudos anteriores pouca atenção foi dada às ações desenvolvidas pelos atores envolvidos na execução das rotinas (FELDMAN et al., 2016).

Aprofundando esta análise, Feldman e Pentland (2003, p. 96) estabeleceram a definição de rotina organizacional como “um padrão repetitivo e reconhecível de ações interdependentes, envolvendo múltiplos atores”. Os autores destacam que o fato das rotinas serem documentadas através de um conjunto de procedimentos e regras formais não significa que esta forma de documentação necessariamente conste na definição central das mesmas.

Becker (2004) afirma que estudos mais recentes, como os de Feldman e Pentland (2003), estabeleceram de forma clara que a variação e a mudança são fenômenos endógenos às rotinas, e não oponentes. A partir deles, as rotinas de uma organização passam a não ser consideradas como objetos rígidos e simples, mas elementos que apresentam variabilidade, na medida em que surgem e desaparecem a todo momento e apresentam diferentes estruturas internas.

Aroles e McLean (2016) destacam que o reconhecimento das rotinas como fontes de estabilidade e mudança favoreceu a ênfase nas abordagens baseadas na natureza dinâmica das mesmas. Parmigiani e Howard-Grenville (2011) explicam que a perspectiva prática é fundamentada na teoria das organizações e estuda a maneira pela qual as rotinas são promulgadas, ou seja, enfatizam a dinâmica interna da rotina e seus componentes. Complementando esta visão, Schröder e Geiger (2016) afirmam que o estudo das rotinas com base na perspectiva prática alterou o foco de estudo destas como entidades estruturais para o estudo de como as elas são de fato realizadas pelos atores.

De acordo com Pentland e Feldman (2005), através do entendimento detalhado das rotinas é possível aplicar diversas teorias das ciências sociais para explicar suas diferenças; além disso, entender sua dinâmica interna é importante se existe o desejo de gerenciá-las. Por este motivo, a seção que segue abordará os aspectos que compõem a dinâmica interna das rotinas.

2.1.1 Aspectos da rotina

A controvérsia sobre o papel das rotinas como agente de estabilidade e mudança é recorrente, mas Feldman e Pentland (2003) afirmam que existe um consenso na literatura organizacional em considerá-las como padrões repetitivos e reconhecíveis.

O desenvolvimento dos estudos sobre rotinas organizacionais (FELDMAN, 2000; FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2005) possibilitou a compreensão das mesmas através da relação entre a ideia abstrata (estrutura) e o desempenho real dos indivíduos (agência). De acordo com Parmigiani e Howard-Grenville (2011), Feldman e Pentland desenvolveram um conceito muito importante para o estudo das rotinas no artigo “*Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*” de 2003, na medida em que desenvolveram a distinção entre os aspectos ostensivo e performativo. Concordando com o entendimento dos autores citados, Schröder e Geiger (2016) destacam como elemento essencial para a mudança na dinâmica do estudo sobre rotinas a diferenciação entre os aspectos ostensivo, performativo e material (ou artefatos) das rotinas.

De acordo com Pentland e Feldman (2005, p. 795), “a estrutura interna de uma rotina pode produzir uma ampla gama de resultados diferentes no contínuo entre “muito estável” e “em constante mutação”, dependendo de suas circunstâncias. Dessa forma, o estudo dos aspectos internos da rotina é essencial para o entendimento do resultado gerado pelas mesmas.

A Figura 1 mostra os principais elementos presentes em uma rotina organizacional, bem como a disposição e a relação entre eles. Os elementos presentes na figura são os aspectos - ostensivo, performativo e artefatos - das rotinas, e o desenho demonstra as conexões e a influência que cada aspecto possui no outro.

Figura 1: Rotinas organizacionais são sistemas generativos.



Fonte: Adaptado de Pentland e Fedman (2005).

O aspecto ostensivo, conforme definido por Feldman e Pentland (2003, p. 101), se configura como a “ideia abstrata e generalizada da rotina” ou a “percepção de uma rotina”. Esse aspecto ostensivo pode ser codificado através de artefatos como procedimentos operacionais padrão ou normas institucionalizadas. No entanto, os autores ressaltam que conceituar o aspecto ostensivo como um objeto unificado ou um procedimento operacional padrão representa um erro, pois a percepção que cada participante possui sobre a rotina é influenciada pelo aspecto pessoal, sendo improvável que o aspecto ostensivo consiga abranger todas estas percepções. Pentland e Feldman (2005) também destacam que os participantes da rotina utilizam o aspecto ostensivo para orientar e explicar performances específicas da rotina.

Para Feldman e Pentland (2003, p. 101-102), o aspecto performativo se refere a “ações específicas tomadas por pessoas específicas em momentos específicos em que eles estão envolvidos em uma rotina organizacional”. Nesse sentido, o aspecto se configura como a realização concreta da rotina, o que Aroles e Mclean (2016) definem como a rotina na prática. Os autores ainda ressaltam que os participantes das rotinas, mesmo aquelas com descrição detalhada de etapas, acrescentam variações para que possam entender o que estão de fato realizando, e isto faz com que a improvisação esteja presente no aspecto performativo.

Os artefatos representam um dos aspectos das rotinas, especificamente seriam a representação material da dinâmica entre os aspectos ostensivo e performativo. D’Adderio (2001) afirma que as rotinas codificadas e incorporadas aos artefatos materiais são

relativamente estáveis e de fácil observação, de modo que o estudo dos artefatos pode fornecer um ponto de vista empírico valioso para a compreensão da dinâmica das rotinas.

A Figura 1 demonstra a relação intrínseca entre os aspectos da rotina. Parmigiani e Howard-Grenville (2011) esclarecem que nenhum dos aspectos pode existir na ausência do outro, pois ambos são essenciais para a construção mútua das rotinas. Para Pentland e Feldman (2005), os aspectos ostensivo e performativo são mutuamente constitutivos, e ao realizarem uma analogia deles com o universo musical, comparam a parte ostensiva à partitura, e a performativa, ao desempenho ao tocar a música.

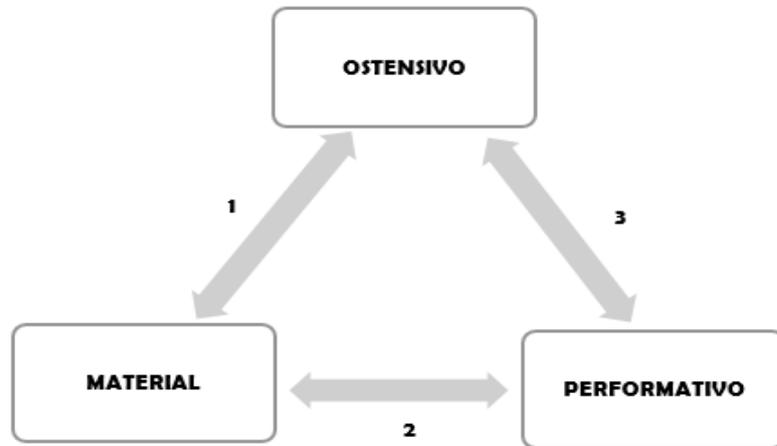
Ampliando essa visão, D'Adderio (2001) destaca que a compreensão das rotinas perpassa pelo entendimento dos artefatos como elementos com papel complexo e ativo na produção e reprodução das mesmas. Os artefatos, para Pentland e Feldman (2005), podem ser meios relevantes na coleta de dados sobre as rotinas, já que os aspectos ostensivo e performativo são codificados, prescritos e habilitados através dos artefatos.

Conforme Schröder e Geiger (2016), aspectos materiais das rotinas podem aparecer de maneiras diversas, como regras escritas, procedimentos operacionais padrão, ferramentas e banco de dados. Nesse sentido, regras escritas podem servir como ponte de aproximação do aspecto ostensivo, e banco de dados como fonte de aproximação do aspecto performativo.

Apesar da existência de diversos tipos de distinções que podem ser aplicados às rotinas, tais como objetiva e subjetiva (BOURDIEU, 1990), e estrutura e agência (GIDDENS, 1984), Pentland e Feldman (2005) adotam a terminologia de Latour (1986) que definiu o vínculo social através da distinção entre ostensivo e performativo. Esta distinção foi adotada neste estudo, de modo que a análise dos aspectos ostensivo, performativo e dos artefatos foi primordial para o entendimento da rotina organizacional.

Por meio de um estudo da implementação de um sistema de informações empresarial na *National Aeronautics and Space Administration - NASA*, e influenciados pelas descobertas de Feldman e Pentland, Berente et al. (2016) identificaram como os diferentes aspectos das rotinas podem estar alinhados, e esta relação é demonstrada na Figura 2.

Figura 2: Alinhamento nas rotinas organizacionais.



Fonte: Adaptado de Berente et al. (2016).

Os autores destacam que o alinhamento ostensivo-material (1), sendo o material equivalente aos artefatos descritos por Feldman e Pentland (2003), representa a relação entre as conceituações individuais de rotinas ou ideias abstratas sobre as mesmas, e as informações de cunho técnico existentes na empresa que incorporam estas conceituações. No caso da implantação de sistemas ocorre o alinhamento quando existe correspondência entre as características técnicas do sistema e os objetivos organizacionais.

O alinhamento material-performativo (2) se configura como o grau em que a promulgação de rotinas locais está incorporada no sistema de informação da empresa, e para estar alinhado os usuários devem executar as rotinas tomando como base as funcionalidades do sistema. O alinhamento performativo-ostensivo (3) equivale a correspondência entre rotinas promulgadas e conceituações individuais desta rotina, todavia, o alinhamento ocorre quando a performance da rotina corresponde a sua conceituação (BERENTE et al., 2016).

Este modelo se baseia nos conceitos de Feldman e Pentland para estabelecer a relação entre os aspectos da rotina demonstrando a dinâmica destas em relação a implantação de um novo sistema. Os autores concluem que a implementação bem-sucedida de uma rotina preconiza o contínuo ajuste entre os aspectos ostensivos, material e o performativo, e que as correções são possíveis através destes ajustes contínuos.

2.1.2 Como as rotinas podem ser modificadas

O estudo da dinâmica interna das rotinas é definido por Feldman et al. (2016) como

dinâmica da rotina. Para estes autores, a dinâmica da rotina toma como base o entendimento de que estas não são apenas elementos que conectam entradas e saídas, mas componentes que emergem conforme são promulgadas na prática. Nesse sentido, Feldman e Orlikowski (2011) destacam que teorizar rotinas como práticas significa considerá-las como sistemas generativos criados por meio da interação mutuamente constitutiva entre os aspectos performativo e ostensivo.

Para Parmigiani e Howard-Grenville (2011), diversos estudiosos utilizaram as distinções entre os diferentes aspectos das rotinas para investigar como a variação das performances individuais pode produzir mudança, ou não, nas rotinas. Aliás, a análise dos aspectos performativo e ostensivo é recorrente nos estudos que tratam da dinâmica de rotinas (FELDMAN et al., 2016).

De acordo com Feldman et al. (2016), a investigação de como as rotinas individuais são modificadas ao longo do tempo continua sendo uma preocupação central para a dinâmica de rotina. Para Feldman e Orlikowski (2011), existem estudos que explicam que as mudanças nas rotinas ocorrem devido aos chamados “choques exógenos” que seriam motivos externos com capacidade de alterar o contexto em que as rotinas operam, como crises de orçamento e introdução de novas tecnologias.

A influência dos fatores externos é corroborada pela Teoria do Equilíbrio Pontuado, apresentada por Gersick (1991), segundo a qual se propõe que a mudança não pode ser realizada de maneira fragmentada e gradual, e que as falhas são fontes para mudanças revolucionárias, pois se acumulam até que se tornem problemas relevantes que levam à mudança nas rotinas em resposta ao novo contexto.

No entanto, esta lógica de mudança nas rotinas através de fatores exógenos não foi suficiente para que alguns estudiosos compreendessem os fenômenos que foram identificados em suas pesquisas. Marta Feldman afirma que utilizou uma série de ideias de diferentes autores (BORDIEU, 1977, 1990; HERITAGE, 1984; GIDDENS 1976, 1979, 1984; LATOUR, 1986, 2005) para fundamentar sua maneira de entender a relação entre estabilidade e mudança como resultado da dinâmica interna (ou endógena) da rotina (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011).

A compreensão da mudança como fenômeno endógeno da rotina está presente no trabalho de Bucher e Langley (2016). Para os autores, quando os membros de uma organização se esforçam para mudar radicalmente uma rotina, eles enfrentam um enigma que se reporta a como causar mudanças em performances quando estas são orientadas por ideias pré-existentes sobre como executar a rotina.

Os autores realizaram um estudo de caso longitudinal no qual pesquisaram iniciativas para mudar o processo de atendimento a pacientes em dois hospitais, e este trabalho sugeriu a existência de dois “espaços” - configurações sociais, caracterizadas por aspectos sociais, físicos, fronteiras temporais e simbólicas – como mecanismos importantes por meio dos quais os envolvidos na rotina utilizam esforços deliberados para alterar o aspecto performativo e ostensivo de uma determinada rotina. O primeiro espaço, que os autores chamaram de reflexivo, é separado das rotinas atuais por limites sociais, físicos e temporais e está relacionado às interações voltadas para o desenvolvimento e novos conceitos de rotinas. Já o segundo espaço, denominado experimental, possibilita a integração de novas ações na performance das rotinas, sendo limitado pelas fronteiras simbólicas e temporais que evidenciam a natureza provisória da performance experimental. Tais espaços funcionam como importantes mecanismos nos quais os atores envolvem esforços deliberados para alterar os desempenhos (aspecto performativo) e compreensões abstratas (aspecto ostensivo) de uma determinada rotina.

Aroles e McLean (2016) estudaram as rotinas numa fábrica de impressão de jornais e identificaram que as reuniões realizadas para discutir a definição de parâmetros para densidade ideal de tinta para impressão fornecem base para aprofundar a repetição ou mudança da rotina. O estudo identificou que os atores envolvidos na rotina utilizam as reuniões para questionar a validade e confiabilidade dos padrões estabelecidos, sendo que esta ação pode promover eventuais mudanças na rotina.

Ainda em relação às características endógenas, Dittrich et al. (2016) realizaram um estudo numa *start-up* da indústria farmacêutica no qual examinaram o papel da conversação reflexiva na mudança das rotinas, argumentando que através da conversa os participantes da rotina podem refletir de maneira coletiva e formular novos modos de implementá-la. Os autores salientam que a conversa permite que os participantes nomeiem a questão a ser discutida situando os aspectos performativo e ostensivo, considerem formas alternativas de realizar a rotina e avaliem estas formas apresentadas sob ângulos diversos.

Diante do que foi apresentado, este trabalho opta por analisar a influência dos fatores endógenos, mais especificamente a aprendizagem reflexiva dos indivíduos, para a mudança das rotinas. Essa opção é justificada porque grande parte dos fatores exógenos que impactam as organizações públicas, como mudanças na política e restrições orçamentárias, são decorrentes de decisões do Governo Federal ou resultado da situação econômica do país.

Na próxima seção serão dispostos os conceitos sobre aprendizagem que são relevantes para análise de como a rotina pode ser modificada através da ação dos indivíduos.

2.2 Aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional foca no estudo e apreciação dos processos relacionados com a aprendizagem individual e coletiva que ocorre nas organizações (LEAL FILHO, 2005). De acordo com Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000), o interesse sobre aprendizagem nas organizações remonta à década de 1950, mas foi na década de 1980 que os estudos na área tiveram um crescimento considerável. Para destacar a realidade do debate sobre aprendizagem organizacional, os autores recém citados empregaram a metáfora da atividade vulcânica para demonstrar que o campo apresenta dinamicidade e se encontra em constante evolução, o que possibilita surgimento de novos debates. Para esta visão, o tema permanece em mutação, e alguns conceitos vão perdendo força, enquanto novos surgem.

O crescimento na quantidade de estudos sobre o tema evidenciou algumas divergências. Para Easterby-Smith e Araujo (2001), uma das diferenciações mais relevantes no campo da aprendizagem organizacional ocorre entre os autores que a consideram como um processo técnico e os que acreditam ser um processo social.

A visão técnica (ARGYRIS, 1996; ARGYRIS; SCHÖN, 1978; HUBER, 1991) entende que a aprendizagem organizacional está relacionada com o processamento, interpretação e resposta eficazes da informação. Por outro lado, a visão social (BROWN; DUGUID, 1991; NICOLINI; MEZNAR, 1995; ORR, 1990) considera que o processo de aprendizagem é resultado das interações sociais entre os indivíduos no ambiente organizacional.

Leal Filho (2005) destaca que a perspectiva social evidencia a forma como os indivíduos conferem significados provenientes das experiências de trabalho. A visão do autor reforça o entendimento de que a aprendizagem se configura como um elemento que surge de maneira natural a partir das interações sociais no ambiente organizacional, ou seja, a aprendizagem é inerente à participação na vida social.

Elkjaer (2001) destaca que considerar aprendizagem como elemento ligado à prática social pode ser denominado abordagem construtivista social da aprendizagem, na qual se admite que as práticas de trabalho são construções sociais que geram aprendizagem. No mesmo sentido, Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000) afirmam que a perspectiva construtivista social da aprendizagem se opõe a visão técnica tradicional na medida em que assume que o aprendizado se inicia por meio da interação social.

A visão adotada nesta pesquisa é a social, segundo a qual a aprendizagem deve ser analisada de modo que o contexto social do fenômeno seja observado, pois se configura como

a mais adequada na investigação do objetivo proposto.

Outro importante esclarecimento que envolve a aprendizagem organizacional diz respeito aos níveis em que esta ocorre. Pawlowsky (2001) defende que a estrutura conceitual sobre aprendizagem organizacional deve incorporar pelo menos quatro níveis: individual, grupal ou interpessoal, organizacional ou intra-organizacional, e a *network* (rede) ou interorganizacional.

Concordando com esta visão, Crossan, Lane e White (1999) afirmam que a aprendizagem organizacional - AO - é multinível, e que existe um razoável consenso de que a teoria deve considerar os níveis individuais, grupais e organizacionais. Para os autores, a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico. Em seu *framework*, explicam como a aprendizagem individual, baseada em novas ideias e conceitos, é compartilhada entre os diferentes grupos para depois ser incorporada à organização.

Seguindo essa linha de pensamento, o presente estudo entende que a aprendizagem ocorre, inicialmente, no nível individual e grupal para, posteriormente, ser incorporada ao nível organizacional, pois este estudo segue uma perspectiva social que considera aprendizagem como uma construção coletiva de conhecimentos, em que os indivíduos vivenciam experiências, compartilham informações e aprendem por meio delas. Estes novos conhecimentos que são construídos, em conjunto, são passíveis de serem empregados e aceitos na organização.

Também os facilitadores do processo de aprendizagem organizacional são destacados por alguns autores - baseados na análise de diversos estudos, Bapuji e Crossan (2004) reuniram os seguintes fatores contextuais com capacidade de afetar a AO: cultura organizacional, postura estratégica da organização, estrutura organizacional, ambiente, estágio de evolução da organização e posição do recurso.

Leal Filho (2005) apresenta, dentre outros fatores, a comunicação aberta, o trabalho em grupo e a busca de informações no ambiente como fatores facilitadores à aprendizagem organizacional. Já Camillis e Antonello (2010) destacam que a aprendizagem pode ser em relação ao fluxo de trabalho, às diretrizes da empresa e ainda proveniente de experiências anteriores; às rotinas organizacionais que orientem a execução de tarefas; à disponibilidade e facilidade de acesso à informação. Além disso, os autores destacam que reflexão, autoanálise e interação entre os indivíduos são fatores que facilitam o processo de aprendizagem.

Diante do exposto, e levando-se em consideração que este estudo investigou como a rotina é realizada, e como a aprendizagem dos indivíduos pode modificá-la, julgou-se

necessário aprofundar os conceitos sobre aprendizagem pela experiência que segue na seção seguinte.

2.2.1 Aprendizagem pela experiência

A aprendizagem pela experiência se configura como uma abordagem teórica muito importante. Elkjaer (2009) destaca que a abordagem experiencial é chave para a teoria de aprendizagem do futuro. O conceito de aprendizagem pela experiência apoia-se no entendimento de experiência desenvolvido pelo filósofo John Dewey.

Conforme preconiza Dewey (1910, p. 156), o termo experiência pode ser interpretado como sendo a “atitude empírica da mente”, que não é rígida - está em constante crescimento e abarca a reflexão. De acordo com Elkjaer (2009), na ótica de Dewey, a experiência não deve ser associada ao conhecimento, mas à vida dos seres humanos, configurando-se como a experiência contínua entre os indivíduos e o ambiente. Esta linha de pensamento se opõe ao que tradicionalmente se estabelece sobre educação formal, pois admite que as experiências dos indivíduos promovem a aprendizagem, e não apenas o conhecimento formal baseado em livros.

Para Dewey (1997), a natureza da experiência deve ser entendida por meio da observação dos elementos ativos e passivos de maneira combinada - no ativo, a experiência é uma tentativa, e no passivo seria a consequência. O autor exemplifica afirmando que não é experiência quando a criança coloca o dedo em uma chama; é experiência quando esta ação está interligada a dor que sofre em consequência do ato. De acordo com este ponto de vista, a capacidade de aprender com as experiências significa poder para modificar as ações com base em vivências anteriores.

Em outra obra, Dewey (1938) destaca que a experiência envolve os princípios da continuidade e interação entre quem aprende e o que é aprendido, e para que a experiência tenha qualidade educativa estes princípios devem se complementar. O princípio da continuidade da experiência, ou *continuum* experiencial, se caracteriza pela ideia de que toda experiência traz algo do que veio antes, além de influenciar de alguma maneira o que vem depois (DEWEY, 1938). O princípio da interação é caracterizado como a transação entre indivíduo e o ambiente, nesse sentido, Dewey (1938, p. 58) explica que “o princípio de que o desenvolvimento da experiência ocorre através da interação significa que a educação é essencialmente um processo social”.

A teoria sobre aprendizagem experiencial também envolve o conceito de reflexão.

Nesse sentido, Miettinen (2000) afirma que para avaliar a abordagem da aprendizagem experiencial deve ser analisado o conceito de reflexão, além disso destaca que os dois conceitos estão inter-relacionados.

Em relação ao conceito de reflexão, este trabalho optou pela definição de Dewey (1910) na qual a reflexão não se configura como uma simples sequência de ideias, pois envolve a relação entre o que o indivíduo tenta fazer e a consequência deste ato. A aprendizagem não ocorre apenas com a participação prática, visto que o indivíduo deve ser capaz de refletir sobre a experiência vivenciada.

O autor também destaca, na mesma obra, os subprocessos envolvidos em todas as operações de reflexão, quais sejam, um estado de perplexidade, hesitação ou dúvida; um ato de pesquisa ou investigação direcionados a confirmar ou anular uma crença estabelecida (DEWEY, 1910). Diante do que apresenta Dewey, o pensamento reflexivo é um processo motivado pela inquietação e pela busca de solução a alguma questão, e tal processo pode ocorrer em todas as situações nas quais houver interação social.

Ainda em relação à reflexão, Kolb e Kolb (2005) destacam que as experiências concretas são base para a reflexão a qual é assimilada por meio de conceitos abstratos através dos quais novas maneiras de agir podem ser adotadas. Na visão destes autores, a reflexão é uma das maneiras de se realizar uma nova experiência que utiliza conceitos e ideias abstratas.

Nesse sentido, conforme preconiza Elkjaer (2009), é na experiência que as dificuldades surgem, e também é com a experiência que os problemas são resolvidos através do pensamento reflexivo. Confirmando tais conclusões, em uma pesquisa com o objetivo de identificar como ocorreram os processos de aprendizagem dos gestores, Closs e Antonello (2014) afirmam que os gestores utilizam a experiência oriunda de situações anteriores no enfrentamento de novos desafios.

Os conceitos sobre aprendizagem experiencial propostos por Dewey influenciaram autores na proposição de modelos que explicassem o processo de aprendizagem pela experiência. Na seção seguinte serão descritos os modelos propostos por Kolb (1984), bem como o pensamento de Dewey de acordo com o modelo apresentado por Miettinen (2000).

2.2.2 Modelos de aprendizagem pela experiência

A teoria experiencial de Kolb foi descrita de maneira detalhada na obra *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, publicada em 1984. No ano

de 2013 foi publicado o Kolb Learning Style Inventory Version 4.0, uma revisão da obra de 1984 que inclui adições ao texto original.

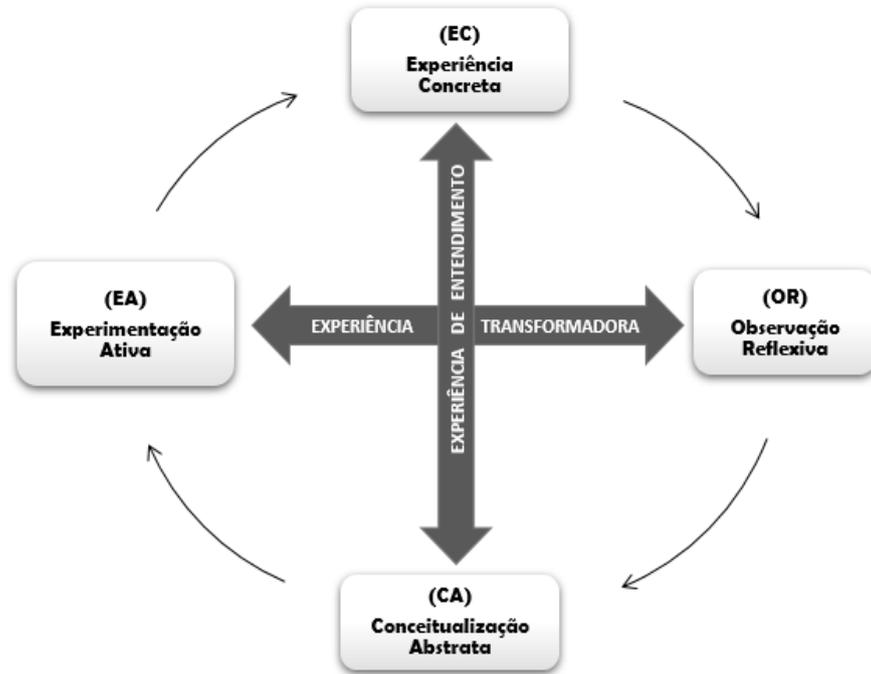
A teoria da abordagem experiencial de Kolb utiliza conceitos de diferentes teorias sobre aprendizagem humana de autores como John Dewey, Kurt Lewin, Jean Piaget, Lev Vygotsky, William James, Carl Jung, Paulo Freire e Carl Rogers, e desenvolve um modelo holístico do processo de aprendizagem experiencial (KOLB; KOLB, 2013). No entanto, Miettinen (2000) critica Kolb por utilizar diferentes termos e conceitos para justificar seu pensamento utilizando teóricos com concepções muitas vezes incompatíveis.

Para Kolb e Kolb (2005), a teoria sobre aprendizagem experiencial se fundamenta em seis proposições compartilhadas pelos teóricos que trataram sobre aprendizagem humana: 1) aprendizagem é melhor concebida em termos de processo e não em termos de resultado; 2) toda aprendizagem é reaprendizagem; 3) aprendizagem requer resolução de conflitos entre modos de adaptação ao mundo dialeticamente opostos; 4) aprendizagem é um processo holístico de adaptação ao mundo; 5) aprendizagem resulta da transação sinérgica entre indivíduo e ambiente; 6) aprendizagem é o processo de criação do conhecimento.

Ao analisar a obra de Kolb, Miettinen (2000) argumenta que os conceitos são apresentados de forma superficial e isto propicia ampla gama de interpretações. Apesar disso, a obra de Kolb possui natureza programática e apresenta soluções a alguns problemas de aprendizagem.

Por meio da utilização desta perspectiva holística e integradora, Kolb (1984, p. 41) conceitua aprendizagem como “o processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência”. Nesse sentido, a experiência transformadora é aquela em que o indivíduo interpreta e reflete as ações. Conforme o entendimento exposto de aprendizagem, Kolb propõe um modelo denominado de Ciclo de Aprendizagem Experiencial, apresentado na Figura 3, segundo o qual o autor sugere que a aprendizagem surge através da tensão criativa entre os quatro modos de aprendizagem presentes no ciclo: experiência concreta (EC); observação reflexiva (OR); conceitualização abstrata (CA); e experimentação ativa (EA).

Figura 3: Ciclo de Aprendizagem Experiencial.



Fonte: Adaptado de Kolb e Kolb (2013).

No modelo descrito na Figura 3, a aprendizagem é retratada através de um ciclo no qual o indivíduo que aprende deve percorrer todas as etapas, iniciando com a vivência de uma experiência concreta (EC) que é base para reflexão. Na fase seguinte, a da observação reflexiva (OR), os indivíduos passam a observar e refletir a respeito de suas experiências, e a assimilação da reflexão é transformada em conceitos. Já na fase de conceitualização abstrata (CA), os indivíduos criam conceitos e ideias que integram suas observações. Por fim, na experimentação ativa (EA) são capazes de utilizar esses conhecimentos de forma prática, tomando decisões e resolvendo problemas. Diante do que preconiza o modelo, a experiência vivenciada possibilita que o indivíduo reflita e crie novos padrões de ação, os quais diferem do entendimento inicial e podem ser aplicados em novas experiências.

Kolb e Kolb (2013) afirmam que a combinação das preferências para as quatro fases da aprendizagem define o estilo de aprendizagem de cada indivíduo. Os autores prosseguem revelando que este estilo é único para cada pessoa, além de não ser um traço fixo, visto que é modificado através das transações - experimentação, reflexão, conceitualização e ação - entre indivíduo e ambiente.

Na parte central da Figura 3, as setas indicam as direções nas quais ocorrem as experiências de entendimento - nas fases EC e CA - relacionadas com o processo de

recolhimento de informações e das experiências de transformação. As fases OR e EA estão relacionadas com a maneira que os indivíduos interpretam e agem com as informações (KOLB; KOLB, 2013).

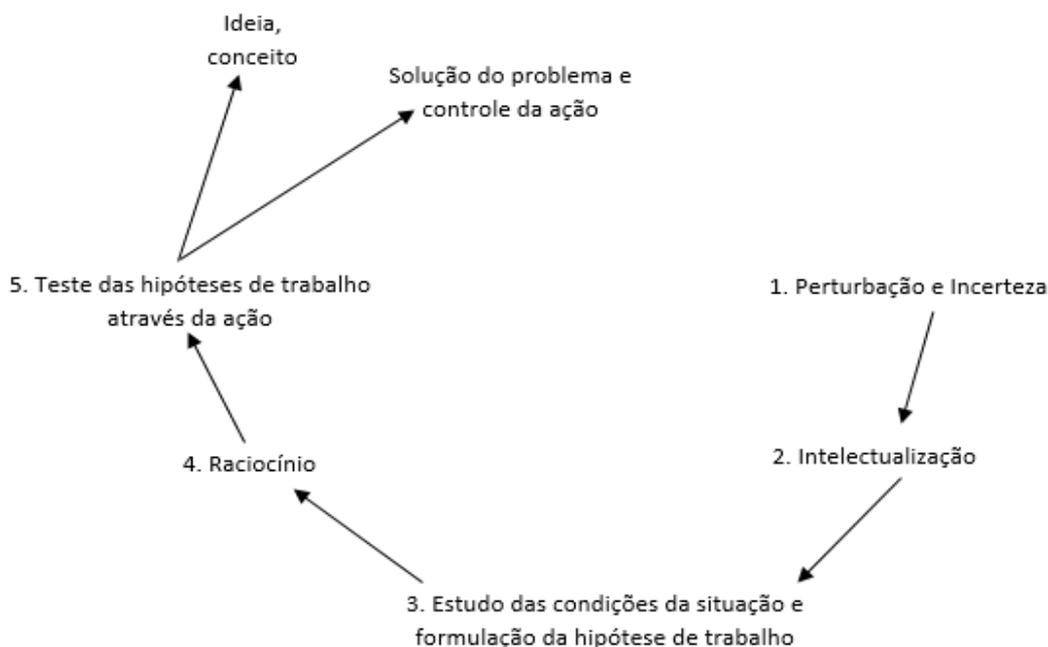
De acordo com Easterby-Smith e Araújo (2001), modelos cíclicos, como o Ciclo de Kolb, são importantes na medida em que representam a aprendizagem como um processo contínuo, constituído por fases nas quais as informações são geradas e interpretadas, e as ações ocorrem com base nesse processo. Todavia, alguns autores demonstram as fragilidades do modelo.

Em relação ao ciclo de aprendizagem de Kolb, Elkjaer (2009) afirma que dois aspectos foram enfatizados: o valor das experiências para criação de significado e validação do processo de aprendizagem; e a informação fornecida através do *feedback*, que funciona como ponto de partida para um processo contínuo de avaliação das consequências da ação. O autor prossegue destacando que no modelo de Kolb é possível considerar cada elemento do círculo como referência a uma habilidade individual diferente, ou seja, é estabelecida uma correlação entre os estágios do círculo e os diferentes estilos de aprendizagem individual.

Nesse sentido, para Elkjaer (2009, p. 85 - 86), “isso significa que os estágios no ciclo de aprendizagem de Kolb não estão conectados uns aos outros de forma orgânica”. Esse pensamento trazido por Elkjaer é corroborado por Mettinen (2000) ao destacar que no modelo de Kolb as fases permanecem separadas sem que nenhum conceito as conecte.

Diante das críticas ao modelo de Kolb, o presente estudo optou por apresentar também o pensamento de Dewey através do esquema proposto por Mettinen (2000). O referido modelo é apresentado na Figura 4.

Figura 4: Modelo de ação e pensamento reflexivo de Dewey



Fonte: Adaptado de Miettinen (2000).

As cinco fases do aprendizado reflexivo de Dewey estão dispostas na Figura 4. A primeira é a fase de perturbação e incerteza, na qual ocorre uma situação indeterminada e o hábito não funciona. As maneiras rotineiras de realizar as coisas são feitas sem necessidade de reflexão, todavia, quando ocorre algo que perturba o curso normal das atividades surge o estado de incerteza que é o ponto de partida da experiência. Sobre este tema, Dewey (1910, p. 12) destaca que “a origem do pensamento é alguma perplexidade, confusão ou dúvida”.

A segunda fase é a intelectualização - ocorre a definição do problema, o qual configura-se como o início do processo reflexivo, uma vez que representa ao menos o estudo da situação que o ocasiona. Após a definição do problema é possível estudar as condições da situação e formular uma hipótese de trabalho, configurando a terceira fase do esquema. Nesta etapa as condições envolvidas - materiais e sociais - são avaliadas, bem como os recursos disponíveis, além de formular-se uma possível solução ou plano de ação denominada hipótese de trabalho. A quarta fase é chamada de raciocínio - neste momento são elaborados os significados e realizadas experiências de pensamento que podem levar à reformulação das hipóteses de trabalho. Na quinta e última fase, as hipóteses de trabalho são testadas através da ação, ou seja, é realizado o teste prático da hipótese e é possível apresentar conclusões (MIETTINEN, 2000).

No modelo de Dewey, os resultados não são apresentados como fases independentes e podem ser de dois tipos: direto e indireto. O resultado direto e imediato constitui-se na

reconstrução da situação de modo que o problema inicial seja resolvido. E o resultado indireto ou intelectual é a produção de significados que podem ser utilizados como recursos na resolução de problemas futuros. É importante ressaltar que as fases não são fixas, visto que o indivíduo pode refletir sobre o problema e reformular as hipóteses de trabalho, pois para Dewey não existe aprendizado reflexivo fora do problema, formulação de hipótese e teste prático (MIETTINEN, 2000).

De acordo com o modelo de Dewey, o aprendizado ocorre através da transformação das experiências vivenciadas pelos indivíduos, e essas experiências podem acontecer em qualquer momento da vida, e não apenas no trabalho. Apesar do entendimento de que o aprendizado se origina através das experiências, Dewey (1938) destaca que nem todas as experiências são educativas, sendo uma experiência não educativa aquela que produz falta de sensibilidade e capacidade de resposta, atrapalhando o desenvolvimento da experiência.

Diante do que foi apresentado, entende-se que o modelo de Dewey pode auxiliar neste estudo, que se busca entender como a rotina organizacional de pagamento da folha, realizada na PROAD e PROGEPE da UFRPE, pode ser modificada em decorrência da aprendizagem dos atores nela envolvidos.

O segundo capítulo tratou da fundamentação teórica da pesquisa, proporcionado um maior esclarecimento acerca das teorias e conceitos que subsidiaram esta dissertação. O capítulo seguinte busca descrever os procedimentos metodológicos adotados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é mostrar os procedimentos metodológicos empregados no exame do problema proposto neste estudo. A descrição dos procedimentos metodológicos viabiliza o entendimento do conjunto de etapas e processos realizados na pesquisa bem como na análise dos seus resultados. O capítulo foi dividido em seções: caracterização do estudo, coleta de dados, análise de dados e desenho da pesquisa.

3.1 Caracterização do Estudo

Realizar pesquisa envolve a escolha do método adequado ao problema delimitado. Além disso, o pesquisador deve avaliar se o método combina com sua personalidade, habilidade e visão de mundo (MERRIAM, 2009). O método de pesquisa escolhido foi o qualitativo, uma vez que se adequa ao objetivo do trabalho por se tratar de um tipo de pesquisa “orientada para análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais” (FLICK, 2009, p. 28).

Desta feita, como o objetivo deste estudo perpassa pelo entendimento e investigação de como a rotina organizacional de pagamento da folha pode ser modificada em decorrência da aprendizagem dos atores nela envolvidos, a escolha do método qualitativo se demonstra adequada, pois foi necessário descobrir as experiências e avaliar as interações entre os atores.

Na pesquisa qualitativa existe o contato direto do pesquisador com o objeto de estudo e, segundo os dizeres de Merriam (2009), os pesquisadores que optam por este tipo de pesquisa devem se interessar em como as pessoas interpretam suas experiências e qual significado atribuem às mesmas. Dessa forma, diferente do estudo quantitativo que se concentraria em enumerar ou medir o evento, a pesquisa qualitativa busca obter dados de cunho descritivo que demonstrem a interpretação dos atores em relação às experiências. Assim, os estudos mais recentes sobre rotinas (AROLLES; MC LEAN, 2016; BERENTE et al., 2016; BUCHER; LANGLEY, 2016), por buscarem entender a dinâmica das mesmas, optaram pela realização de pesquisa qualitativa.

De acordo com Santos (2006), a natureza metodológica dos trabalhos de pesquisa também pode ser classificada de acordo com seus objetivos. Conforme o nível conceitual e o grau de aproximação da pesquisadora com o fenômeno estudado, este trabalho possui natureza exploratória e descritiva - exploratório na medida em que busca traçar uma visão geral

aproximativa do fenômeno (GIL, 2008), além de permitir que a pesquisadora busque materiais que informem a importância e o estágio das informações sobre o assunto (SANTOS, 2006). A caracterização deste estudo como exploratório também se justifica pela escassez de trabalhos científicos que relacionem as rotinas organizacionais e a aprendizagem dos atores envolvidos na modificação das mesmas. Quando se fala nas instituições públicas brasileiras, os estudos são ainda mais raros, de modo que o presente estudo poderá contribuir para identificar o estágio das informações sobre o tema.

No que se refere ao estudo descritivo, Santos (2006) destaca que um dos objetivos desse tipo de investigação consiste em descrever as características de um fenômeno. Esta investigação tem a intenção de descrever e entender um fenômeno que faz parte do cotidiano dos atores envolvidos na rotina de folha de pagamento, fenômeno social complexo uma vez que envolve o entendimento das práticas sociais intimamente associadas ao contexto destes atores.

Para Gil (2008, p. 28), “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. Levando-se em consideração o aspecto prático desta pesquisa, que é investigar como a rotina organizacional de pagamento da folha pode ser modificada em decorrência da aprendizagem dos atores nela envolvidos, a caracterização como exploratória e descritiva se mostrou adequada.

Na realização de uma pesquisa podem também ser adotadas diversas estratégias para coleta de dados, dentre as quais destacam-se a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, pesquisa *ex-post-facto*, levantamento, estudo de campo e estudo de caso (GIL, 2008). Optou-se pela realização de um estudo de caso como estratégia da pesquisa, tendo sido utilizadas diversas técnicas ou métodos para coleta de dados que serão definidos na seção posterior.

Como estratégia de investigação, realizou-se um estudo de caso único, na Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE, mais especificamente acerca de uma rotina realizada na PROAD e na PROGEPE. Conforme Gil (2009), os estudos de caso podem ser classificados conforme a quantidade de casos, únicos ou múltiplos, sendo os de caso único os que dizem respeito a um indivíduo, grupo ou organização.

O estudo de caso, de acordo com Yin (2005, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. A utilização do estudo de caso é relevante quando se deseja estudar fenômenos sociais complexos, pois

viabiliza o entendimento aprofundado da dinâmica que envolve o fenômeno e do significado para aqueles envolvidos (MERRIAM, 1998), contribuindo com o conhecimento que se tem desses fenômenos.

3.2 Seleção do caso e da amostra

Os critérios de seleção do caso foram definidos de acordo com o que preconiza Merriam (2009), ao afirmar que estes podem ser nos níveis da organização e nos níveis do indivíduo. De acordo com o objetivo do estudo foi selecionada uma organização utilizando-se critérios pré-estabelecidos pela pesquisadora. Considerou-se a relevância da instituição para a sociedade, o porte e a acessibilidade.

O primeiro critério ponderou a importância que as IFES possuem para a sociedade, visto que são essenciais para o desenvolvimento da educação e da pesquisa e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do país, bem como para inovação. Como segundo critério, o porte da instituição - quantidade de cursos, quantidade de alunos e quantidade de servidores. Os dois primeiros critérios podem direcionar os resultados da pesquisa a serem utilizados como base para análise das outras instituições cujas características sejam semelhantes. O último critério, por sua vez, diz respeito à acessibilidade da pesquisadora à organização, tendo em vista que a mesma é servidora da UFRPE.

A organização selecionada é a Universidade Federal Rural de Pernambuco, instituição com mais de cem anos de história e reconhecida no estado de Pernambuco como uma das melhores instituições de ensino superior, além de ser pioneira no Brasil nos projetos de interiorização. A UFRPE possui cerca de 54 cursos de graduação, 54 de pós-graduação *strito sensu*, mais de 12.000 alunos matriculados e mais de 2.000 servidores, entre docentes e técnicos (UFRPE, 2017).

Além da escolha da organização, a pesquisadora definiu os critérios para seleção da rotina a ser estudada, com a finalidade de alcançar os objetivos propostos. Para tanto, definiu-se que seria selecionada uma rotina com grande impacto no orçamento da UFRPE, com envolvimento de mais de um setor, executada por mais de um indivíduo e na qual fosse possível acesso aos atores envolvidos, sendo a realização por múltiplos atores uma das características das rotinas definidas por Feldman e Pentland (2003). Considerando estes dois critérios foi selecionada a rotina de pagamento da folha de pessoal, que de acordo com o Relatório de Gestão do Exercício de 2017 da UFRPE (2017) corresponde a cerca de 68% do total da execução

orçamentária da instituição.

O referido documento destaca que o impacto orçamentário do pagamento da folha no orçamento ocorre de maneira semelhante nas demais universidades públicas brasileiras, visto que o capital humano é essencial para que este tipo de organização cumpra sua função social. Assim, o estudo sobre o pagamento da folha se caracteriza como relevante não só para a UFRPE, bem como para outras IFES, tendo em vista que a rotina demonstra ser representativa para as demais instituições. Além disso, os atores envolvidos nesta rotina são acessíveis à pesquisadora.

Após a escolha do caso, definiu-se quais seriam os entrevistados. Patton (2002) destaca que a análise qualitativa, por ser mais profunda, utiliza amostras relativamente pequenas. Além disso, de acordo com Merriam (2009), outro conjunto de critérios é necessário para selecionar quem entrevistar, o que observar e que documentos analisar. Consoante os objetivos deste trabalho, descritos no primeiro capítulo, para escolha dos entrevistados, os critérios definidos a serem observados foram o tempo de experiência na rotina e vínculo com a instituição. Sendo assim, foram selecionados servidores - excluídos estagiários e terceirizados - com pelo menos um ano de envolvimento com a execução da rotina de folha de pagamento, tempo de atuação suficiente para que o mesmo esteja familiarizado com a forma de realizar a rotina que possui periodicidade mensal.

O perfil traçado dos entrevistados levou em consideração os dados do formulário de informações sobre os participantes da pesquisa (Apêndice B), todavia convém ressaltar que não se pretendeu fazer distinção alguma em relação à escolaridade, gênero, idade e cargo dos entrevistados.

3.3 Coleta de dados

Esta seção se propõe a detalhar como foi realizado o trabalho de campo. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa de caso único na qual a própria pesquisadora será instrumento de coleta, optou-se por coletar as evidências através da combinação de várias linhas de investigação, entre as quais entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise de documentos. A combinação das linhas diversas de investigação possibilita a obtenção de uma melhor e mais profunda imagem da realidade, permitindo uma rica e mais completa visão do que se pretende investigar (PATTON, 2002; MERRIAM, 1998).

O tipo de entrevista selecionada pela pesquisadora para ser aplicada foi a

semiestruturada que, de acordo com Merriam (2009), mistura questões mais estruturadas com menos estruturadas, possibilitando ao pesquisador reagir a questões que surjam durante a entrevista.

As entrevistas foram realizadas com seis servidores da UFRPE, e seguiram um roteiro de perguntas, disposto no Apêndice C, por vezes flexibilizado, de modo que a ordem entre as questões poderia ser alterada, ou até acrescentadas novas questões no decorrer da entrevista. Tal flexibilidade justifica-se pela necessidade de explorar sentimentos e pensamentos dos entrevistados ao longo da entrevista.

Patton (2002) entende que as entrevistas fornecem respostas aprofundadas sobre as experiências, opiniões, sentimentos e conhecimentos dos entrevistados, razão pela qual optou-se por sua utilização. O roteiro aplicado indagou sobre cada uma das etapas que aquele indivíduo realiza na execução da rotina, e sobre qual maneira a aprendizagem dos participantes seria capaz de modificar a rotina.

A segunda forma de coleta de dados diz respeito à observação não participante, outra alternativa necessária para que o objetivo da pesquisa, qual seja, entender como a rotina organizacional de pagamento da folha, realizada na PROAD e PROGEPE da UFRPE, pode ser modificada em decorrência da aprendizagem dos atores nela envolvidos, possa ser atingido.

A observação constitui-se da descrição detalhada das atividades, comportamentos e interações realizadas pelos atores (PATTON, 2002). Para Flick (2009), esta técnica permite a identificação de como efetivamente ocorrem os fatos, tendo sido essencial, neste trabalho, para a descrição dos aspectos envolvidos com a dinâmica da rotina selecionada, bem como para compreender como os atores utilizam a aprendizagem para modificá-las.

De acordo com Merriam (2009), esta forma de coleta de dados é relevante porque um observador externo pode identificar elementos que para os participantes são comuns, mas que ao serem analisados pelo pesquisador podem levar ao entendimento do contexto. Sendo assim, a utilização da observação possibilitou que a pesquisadora coletasse dados detalhados sobre a execução da rotina selecionada sem interferência de elementos externos, como o viés do entrevistado, por exemplo.

Merriam (2009) destaca, ainda, que nesta atividade o pesquisador pode assumir diferentes posições, passando de membro do grupo a um completo observador, e independentemente da posição que assuma não deixa de influenciar e ser influenciado pelo ambiente, o que pode levar a uma distorção da situação.

Como já citado, este estudo realizou a observação não participante que Merriam (2009)

destaca como o tipo de observação na qual o pesquisador deve estabelecer uma interação próxima com os atores, sem, contudo, participar das atividades. De acordo com os objetivos da pesquisa e dos elementos a serem observados, listados por Merriam (2009), a pesquisadora observou: a configuração física (disposição dos atores, espaço de trabalho e recursos disponíveis); os participantes (características dos atores e como eles se organizam); atividades e interações dos atores na execução da rotina; conteúdo das conversas; comunicação não verbal e comportamento dos atores.

Delimitou-se um período de observação da execução da rotina com cada um dos envolvidos que viabilizou a identificação detalhada do aspecto performativo da rotina, ou seja, a realização dela na prática, que inclui as variações que os participantes porventura apresentem. Esta estratégia também permitiu uma aproximação maior com os participantes da pesquisa, tanto em relação ao tempo quanto em relação à formalidade.

Foi possível perceber que durante a observação, os participantes ficam mais confortáveis, por não serem gravados, tendo sido possível identificar o desejo deles em institucionalizar as práticas e o entendimento sobre a folha de pagamento. Algumas etapas da rotina de folha de pagamento tem um período específico do mês para serem realizadas, sendo assim, a observação direta foi realizada num total de seis dias, em setores diferentes, com o objetivo de captar as ações específicas envolvidas com o pagamento da folha na UFRPE. Com o servidor Mateus da PROAD foi necessário um total de três dias; com o servidor Marcos, da PROGEPE, dois dias, e com os demais servidores, alguns turnos que totalizaram um dia.

Também realizou-se a análise documental. De acordo com Patton (2002), este tipo de análise se caracteriza como o estudo dos documentos e materiais escritos produzidos pela organização, dentre eles, relatórios, memorandos e fotografias. Destarte, foram analisados documentos disponíveis em meios externos, como *website* da instituição, além de documentos solicitados aos entrevistados, relacionados ao fenômeno estudado, ou seja, a rotina investigada, respeitados os protegidos por sigilo. Foram analisados memorandos, formulários, planilhas e até a legislação utilizada na execução da rotina. A análise documental foi útil na identificação dos aspectos da rotina estudada, principalmente artefatos e aspectos ostensivos. Além disso, a análise documental forneceu elementos para a análise de como a aprendizagem dos atores modifica a rotina.

As fontes de dados combinadas possibilitaram o estabelecimento da dinâmica envolvida com a rotina selecionada por meio de diferentes perspectivas. Os aspectos ostensivo, performativo e os artefatos foram identificados por meio das entrevistas, análise documental e

observação. Além disso, a utilização destes métodos de coleta de dados possibilitou a investigação de como a aprendizagem experiencial e reflexiva dos indivíduos envolvidos na rotina permite sua modificação, e se existe dificuldade para modificar uma rotina.

Na primeira visita aos setores envolvidos com a execução da rotina foi entregue a Carta de apresentação (Apêndice A), e definido com os gestores o cronograma de encontros para realização das entrevistas, bem como do período de observação.

3.4 Análise de dados

Nesta etapa, os dados foram analisados para que se encontrassem evidências sobre o assunto. Segundo Patton (2002), a análise de dados na pesquisa qualitativa transforma o que foi encontrado em descobertas, no entanto, não existe uma fórmula específica para a realização desta transformação. Como a pesquisadora fez a opção de utilizar entrevistas semiestruturadas, observação direta e documentos como fonte de dados, produziu-se uma grande quantidade de informações pelos respondentes, as quais foram processadas de maneira que passaram a fazer sentido. O processo de buscar sentido nos dados, de acordo com Merriam (2009), envolve sua consolidação, redução, além da interpretação do que as pessoas disseram e do que o pesquisador viu e escreveu.

Para dar sentido aos dados coletados neste estudo, utilizou-se o método da comparação constante, apresentado inicialmente por Glusser e Strauss, em 1967, como meio para desenvolvimento da *grounded theory*. Merriam (2009) destaca que o método da comparação constante, ao ser indutivo e comparativo, vem sendo utilizado na pesquisa qualitativa sem necessariamente desenvolver a *grounded theory*.

A sua execução consiste, de acordo com Merriam (2009), na comparação entre os segmentos de dados, de modo a determinar similaridades e diferenças, sendo os dados agrupados de acordo com dimensões similares as quais são atribuídos nomes que os tornam o que se chama categoria. As categorias, ainda de acordo com Merriam (1998), são padrões que se repetem de maneira constante, os quais podem ser temas, descobertas ou até mesmo respostas dos entrevistados. A construção destas categorias é um processo intuitivo, mas de acordo com a autora deve-se fundamentar nos objetivos do estudo, nos conhecimentos do pesquisador e na percepção dos participantes.

A pesquisadora iniciou o processo de construção das categorias logo após a transcrição da primeira entrevista. A formação de categorias foi a maneira escolhida para responder às

perguntas de pesquisa, conforme preconiza Merriam (2009). Os dados coletados foram analisados na construção destas categorias, sendo a citação de trechos das entrevistas organizados e agrupados de maneira a descrever como a rotina organizacional de pagamento da folha, realizada na PROAD e na PROGEPE da UFRPE, pode ser modificada em decorrência da aprendizagem dos atores nela envolvidos. As categorias emergiram através da análise de tudo que foi transcrito nas entrevistas, transcrição das notas de campo provenientes da observação, da pesquisa documental e do referencial teórico.

A pesquisadora agrupou as ideias que representam uma unidade em um mesmo título, processo que foi repetido na análise de cada uma das entrevistas, todavia, como a pesquisadora já possuía uma série de categorias provenientes da análise da primeira entrevista, as seguintes foram realizadas de maneira comparativa, ou seja, foram identificados os títulos que aparecem nas demais entrevistas que já estavam presentes na primeira. O principal objetivo desta comparação entre os dados é promover sua integração e, assim, construir as categorias. Uma vez determinadas as categorias, realizou-se a comparação entre elas com a finalidade de identificar aspectos comuns e diversos, para se obter uma categoria principal definida como elemento conceitual central através do qual todas as outras categorias e propriedades estivessem conectadas (MERRIAM, 2009).

A pesquisadora utilizou uma ferramenta para auxiliar na análise dos dados e no processo de construção de categorias, o *software* ATLAS/ti. A justificativa para utilização desta ferramenta se fundamenta nos recursos que a mesma oferece, permitindo uma maior organização ao trabalho de análise de dados e possibilitando maior agilidade em relação ao método tradicional - marcando os trechos do texto com marcador. O programa citado é vastamente utilizado para análise de dados qualitativos e como a pesquisadora teve acesso ao mesmo julgou importante utilizá-lo.

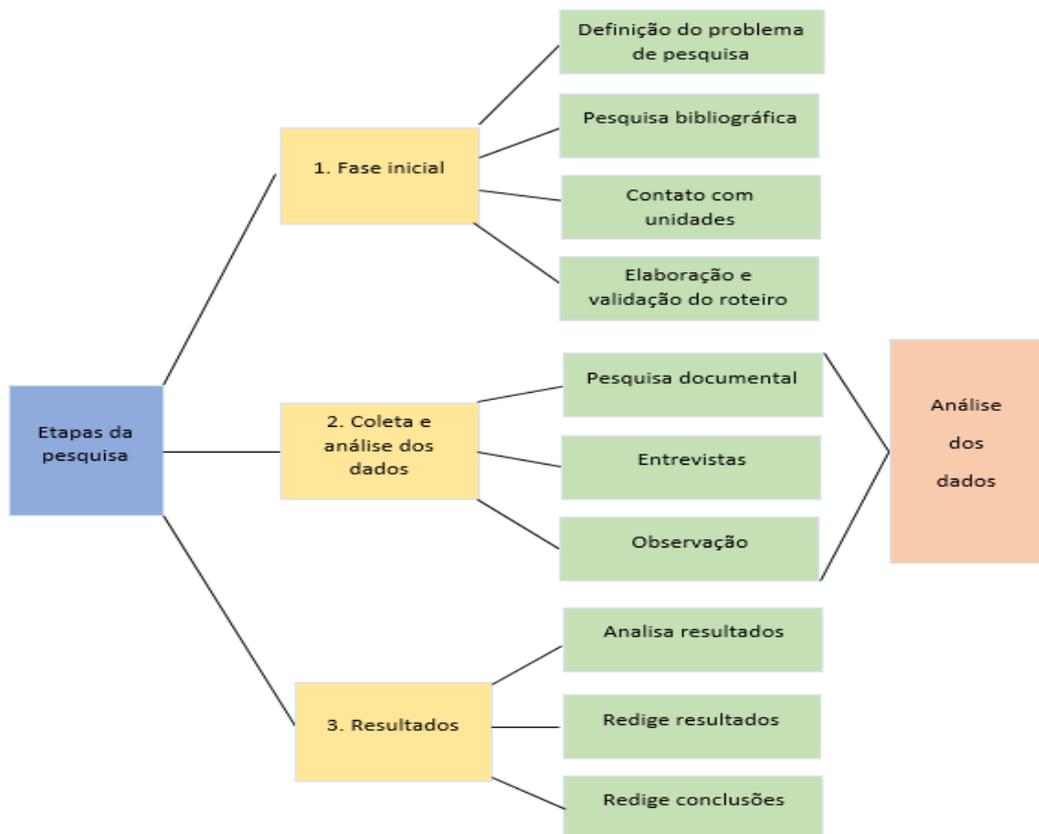
O *software* ATLAS/ti foi utilizado na sistematização das entrevistas e na construção das categorias que respondem a pergunta de pesquisa. A utilização desta ferramenta possibilitou uma visão ampla dos dados coletados e uma maior organização do que foi transcrito, além de facilitar o processo de comparação constante entre os dados das entrevistas.

Todavia é importante observar, como ressalta Gil (2009), que a análise dos dados foi intensificada de acordo com o progresso da pesquisa, e não encerrou-se após a coleta. Nesse sentido, Merriam (2009) afirma que quando a maioria dos dados tiverem sido coletados ocorre um período de análise intensiva, na qual os resultados são revisados e fundamentados.

3.5 Esquema da pesquisa

O esquema com as fases da pesquisa busca apresentar uma ordem lógica ao trabalho (MARCONI; LAKATOS, 2003). Como pode ser observado na Figura 5, esta dissertação seguiu uma sequência expressa inicialmente através da definição do problema de pesquisa, seguida da pesquisa bibliográfica que busca e aprofunda a leitura de material - artigos, teses, dissertações e livros - relacionado com o tema para identificação e seleção das principais referências; na fase inicial da pesquisa, também foi feito o contato com a unidade a ser pesquisada a fim de obter concordância e autorização para realização da pesquisa. A segunda fase consistiu na coleta e análise dos dados. A coleta de dados inicial foi realizada através da pesquisa documental; em seguida, elaborado e validado o roteiro de entrevista, foi possível realizar a coleta de dados por meio das entrevistas semiestruturadas com os atores envolvidos na rotina. Por fim, a coleta de dados através da observação não participante. Na terceira fase foram analisados e redigidos os resultados da pesquisa, bem como o texto final da dissertação. As etapas descritas acima foram dispostas em um esquema, apresentado na Figura 5.

Figura 5: Etapas da pesquisa.



Fonte: elaborado pela autora.

3.6 Validade e Confiabilidade

A pesquisa científica deve ser conduzida de maneira rigorosa para que seus resultados sejam confiáveis. Nesse sentido, Merriam (2009) destaca que a validade e a confiabilidade podem ser alcançadas através da conceituação cuidadosa do estudo e da maneira como os dados são coletados, analisados, interpretados e apresentados. Em outras palavras, é preciso que exista coerência entre o que o estudo propõe, o desenvolvimento da pesquisa e seus resultados.

Com o objetivo de comprovar a validade do estudo, adotaram-se alguns procedimentos em conformidade com o que propõe Merriam (2009). O primeiro destes procedimentos é a triangulação, que de acordo com Patton (2002) pode ser realizada através da combinação de diferentes tipos de coleta de dados, amostras e até abordagens. O autor segue destacando que estudos que utilizam apenas um método são mais vulneráveis a erros e menos confiáveis. Neste estudo, utilizaram-se várias fontes de evidências - entrevistas, observação e documentos - e foi feita a triangulação entre as mesmas, de modo que os dados obtidos nas entrevistas puderam ser comparados com o que a pesquisadora observou, ou até mesmo com o que foi identificado nos documentos. Conforme preconizam Paiva Júnior, Souza Leão e Mello (2011), a realização da triangulação contribui tanto para validade quanto para confiabilidade.

Outra estratégia é a validação de resposta que, de acordo com Merriam (2009), consiste na solicitação de comentários sobre algumas descobertas da pesquisa por parte de certos entrevistados. Ainda segundo a autora, a utilização desta estratégia pretende mitigar a possibilidade de má interpretação, por parte da pesquisadora, do que foi dito pelos entrevistados, e de mal-entendidos sobre o que for observado.

A última estratégia utilizada foi a revisão dos pares. Conforme destaca Merriam (2009), ocorre quando se solicita que um colega avalie se os achados são compatíveis com os dados obtidos. Dessa forma, a pesquisadora solicitou, principalmente durante a análise dos dados e construção de categorias, que os colegas, coorientadora e orientadora avaliassem as categorias construídas. O processo de revisão pelos pares demonstrou-se intenso e com participação ativa da orientadora.

3.7 Limitações do estudo

A pesquisa científica, apesar do rigor e cuidado adotados e observados pelo pesquisador, pode apresentar limitações. Por este motivo, é atribuição do pesquisador utilizar estratégias para

se prevenir em relação às limitações presentes.

A primeira limitação identificada pela pesquisadora se relaciona com a complexidade e subjetividade envolvidas nas pesquisas da área de ciências sociais aplicadas, na qual este estudo se enquadra. Além disso, o estudo qualitativo é um processo indutivo no qual, de acordo com Merriam (2009, p. 15), “os pesquisadores coletam dados para construir conceitos, hipóteses e teorias em vez de testar dedutivamente as hipóteses”. Dessa forma, o conhecimento é construído através do entendimento pautado no significado dos fenômenos estudados. Com o objetivo de minimizar a influência desta limitação, a pesquisadora apropriou-se do referencial teórico sobre o tema da pesquisa de modo que o processo indutivo fosse fundamentado de maneira adequada.

A segunda limitação está associada ao fato da pesquisadora ser a principal fonte de coleta de dados. Merriam (2009) afirma que o componente humano possui falhas e tendências que podem prejudicar o estudo e devem ser identificadas e monitoradas, as quais podem se manifestar através de vieses, preconceitos e julgamentos provenientes da visão própria da pesquisadora que deve saber trabalhar com os entrevistados, o contexto e as situações, de modo a não transportar sua visão de mundo para os resultados. Com o objetivo de mitigar tais vieses e falhas, a pesquisadora validou as decisões relacionadas com a pesquisa com sua orientadora, coorientadora e com alguns colegas, o que no item anterior foi descrito como revisão pelos pares.

Por fim, outra importante limitação atribuída aos estudos de caso concerne à sua capacidade de generalização. O

estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo de forma aprofundada (GIL, 2009). Nesse sentido, Merriam (2009) afirma que o que se aprende em um caso particular pode ser transferido para situações similares. Patton (2002) reitera que os achados qualitativos podem ser aplicados em condições similares, mas não idênticas. Esta pesquisa, por ter como objetivo descrever uma rotina que ocorre em centenas de instituições públicas, pode ter seus resultados utilizados na análise de outros contextos. Além disso, ao proporcionar a descrição detalhada do fenômeno, o estudo de caso permite que os leitores aprendam (MERRIAM, 2009).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme foi apresentado no capítulo inicial, este estudo apresenta como finalidade entender como a rotina organizacional de pagamento da folha, realizada na PROAD e na PROGEPE da UFRPE, pode ser modificada em decorrência da aprendizagem dos atores nela envolvidos.

Antes de começar a responder aos objetivos propostos no estudo, importante tecer comentários sobre a instituição, o contexto de atuação e o perfil dos entrevistados. Os dados colhidos detalham as particularidades da organização, dos entrevistados e fornecem instrumentos para uma melhor compreensão dos resultados referentes aos objetivos propostos na pesquisa. Passa-se então a apresentação dos resultados conforme os objetivos propostos, quais sejam: (a) Descrever os aspectos da rotina – performativo (desempenho), artefatos (material) e ostensivo (formal); (b) Descrever como a aprendizagem experiencial dos indivíduos envolvidos na rotina permite sua modificação; (c) Identificar, por meio da percepção dos entrevistados, a existência de dificuldade para modificar a rotina.

4.1 A UFRPE

A Universidade Federal Rural de Pernambuco tem origem na Escola de Agricultura e Medicina Veterinária do Mosteiro de São Bento situado na cidade de Olinda, fundada em 1912. Na década de 1930, a instituição foi estatizada e transferida para o bairro de Dois Irmãos, na cidade do Recife, onde se situa atualmente (MIRANDA, 2008). A Lei Federal Nº 2.524, de 04 de julho de 1955, foi responsável pela federalização da instituição que passou então a ser denominada Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE.

A partir de meados dos anos 2000, incentivada pelo Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), a UFRPE iniciou a expansão de suas atividades com a criação de novos cursos e unidades fora da sede. Destas, a primeira unidade fora da sede foi inaugurada na cidade de Garanhuns, *campus* pioneiro do Programa de Expansão e Interiorização da Educação Superior do Governo Luiz Inácio Lula da Silva, criado em 2005 (UFRPE, 2017b). Posteriormente, foram inauguradas a Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST), a Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia (UAEADTec) e a Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho (UACSA).

Consoante as informações da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento

Institucional, PROPLAN/UFRPE, disponibilizadas no Relatório de Gestão do Exercício de 2017 (UFRPE, 2018), a universidade possui 54 cursos de graduação, dos quais 45 são presenciais, e nove à distância; 55 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, sendo 32 mestrados acadêmicos, cinco mestrados profissionais e 18 doutorados. Além desses, existem cursos regulares na Educação Básica (Ensino Médio) e na Educação Profissional e Tecnológica ofertados no Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas, vinculado à UFRPE.

De acordo com as informações do Relatório de Gestão do Exercício de 2017 (UFRPE, 2018), a instituição possuía 11.345 alunos efetivamente matriculados em curso de graduação, e 1619 alunos efetivamente matriculados na pós-graduação. O aluno efetivamente matriculado se caracteriza como sendo aquele que realiza sua inscrição formal no curso com a apresentação da documentação exigida e que esteja cursando pelo menos uma disciplina ou fazendo projeto final - monografia, dissertação ou tese. No mesmo ano, o número de servidores docentes era 1.185; de servidores técnicos-administrativos, 1.079; de servidores docentes do ensino médio e fundamental, 54. É importante ressaltar que a análise do Índice de Qualificação do Corpo Docente, IQCD, demonstra que grande parte dos docentes da instituição tem qualificação superior ao mestrado, pois o índice foi de 4,65 em 2017, próximo ao máximo que é cinco e representa o doutorado, qualificação pontuada com nota máxima (UFRPE, 2018).

Em relação aos normativos que regem as atividades na UFRPE, destaca-se o Estatuto e Regimento Geral vigentes, publicados no ano de 1975. Esses documentos encontram-se dissociados da realidade atual da universidade, pois foram aprovados ainda no período da ditadura militar, razão pela qual existe um projeto de atualização do estatuto que, no entanto, em 2018 ainda se encontra em fase inicial.

4.2 Contexto de atuação dos entrevistados

Em consonância com a revisão da literatura sobre rotinas e aprendizagem, utilizou-se a observação não participante para identificar o ambiente de atuação dos entrevistados. Esta subseção se propõe a traçar a descrição do ambiente onde ocorre a rotina de pagamento da folha.

O ambiente físico do *campus* de Dois Irmãos da UFRPE distribui-se em 170 hectares, com vários setores que realizam atividades administrativas, subdivididos em diversos prédios ao longo da Rua Dom Manuel de Medeiros, no bairro de Dois Irmãos, em Recife. A execução da rotina de pagamento da folha se concentra em duas unidades administrativas que ficam no mesmo prédio (APÊNDICE D), a PROGEPE e a PROAD. Os setores da PROGEPE ficam

localizados no primeiro andar do prédio, e o setor da PROAD se localiza no térreo da mesma edificação. Foi possível identificar que embora se localizem no mesmo prédio, a estrutura física das duas unidades é bem distinta.

Na PROGEPE há uma recepção geral, e os setores são separados por divisórias que são de vidro na metade superior; as salas têm uma estrutura adequada de mobiliário, iluminação e equipamentos e cada setor tem uma placa indicativa com o nome. Em todas as visitas, identificou-se que as portas dos setores da PROGEPE que possuem ligação com o pagamento da folha ficam abertas, inclusive a porta da Diretora do Departamento de Administração de Pessoas, a qual os setores ligados a folha são subordinados. a pesquisadora observou que isto e não é prática dentre os setores que não possuem ligação com execução do pagamento da folha. Este arranjo pode demonstrar que existe uma necessidade de interação maior entre os atores que realizam a folha, ademais a estrutura física está em consonância com a divisão de tarefas e especialização das atividades que é característica da PROGEPE.

No Departamento de Contabilidade da PROAD a configuração física é bem diferente, primeiro porque esse setor, apesar de vinculado à PROAD, fica localizado em um andar diferente do restante da pró-reitoria. A maioria das mesas de trabalho ficam dispostas numa grande sala, em ambiente sem divisórias, e viradas para a porta. Somente as salas do Gerente de Contabilidade e Finanças, bem como a do Diretor do Departamento de Contabilidade, são separadas por divisórias. Todavia, nos dias em que foi realizada a observação, o Diretor de Contabilidade estava trabalhando numa mesa na sala sem divisórias, pois estava resfriado e sua sala fica próxima a uma quantidade enorme de material para ser arquivado com muita poeira acumulada.

A estrutura física da Gerência de Contabilidade e Finanças da PROAD, onde se localiza o Departamento de Contabilidade, chama atenção pela condição insatisfatória; o mobiliário é mais antigo, a iluminação é ruim, existem diversas instalações elétricas e de lógica aparentes - com “cachoeiras” de fios despencadas no meio da sala - e muitas caixas de arquivo sem local adequado de armazenamento, o que, conseqüentemente, ocasiona um ambiente insalubre, cheio de poeira e com proliferação de microrganismos prejudiciais à saúde dos servidores que lá trabalham. Os problemas relacionados às condições físicas do ambiente podem influenciar no desenvolvimento da rotina e até mesmo na proposição de mudanças, uma vez que influenciam na saúde e bem estar dos agentes.

Além do ambiente físico, a pesquisadora observou o comportamento dos entrevistados ligados à rotina de pagamento da folha. Foi possível identificar que apesar das diferenças no

arranjo físico, tanto na PROAD quanto na PROGEPE, o ambiente é informal - as pessoas se comunicam de maneira simples e cordial, não existe padrão de vestimentas, as roupas são mais informais e existe facilidade de acesso aos gestores. Apesar da semelhança identificada entre as duas unidades, convém destacar as principais diferenças entre os setores.

Na PROAD, com o ambiente sem divisórias, a pesquisadora constatou diversos momentos em que o Diretor do Departamento de Contabilidade solicitava algo a alguém que estava numa mesa mais afastada de maneira informal, indicando que esse tipo de arranjo pode facilitar a comunicação e impactar na aprendizagem da rotina e até mesmo na proposição de mudanças. Por outro lado, observou-se, em várias oportunidades, o impacto negativo deste arranjo para execução da rotina - por diversas vezes a rotina foi interrompida com perguntas inoportunas ou para o esclarecimento de informação que poderia ser repassada em momento distinto.

Como o pagamento da folha é uma rotina que tem prazo limitado para execução e corresponde a uma despesa relevante da instituição, o ambiente precisa ser propício para a realização das atividades de forma concentrada, sendo assim, o ambiente agitado pode prejudicar a ação do responsável. As interrupções inoportunas podem atrasar a execução de atividades que já possuem prazo limitado e dificultar a reflexão sobre as ações realizadas e a consequente proposição de mudanças. A influência negativa do arranjo físico sem divisórias do Departamento de Contabilidade levou um dos entrevistados a destacar a preferência por fazer as atividades da folha em uma sala mais reservada na qual possa se concentrar integralmente e evitar os erros, uma vez que ele é o responsável pela parte financeira da rotina de pagamento da folha, ou seja, libera de fato o pagamento.

Na PROGEPE, apesar do ambiente possuir divisórias, a pesquisadora não identificou dificuldade de comunicação, sendo que isto pode ser atribuído ao hábito de manutenção das portas abertas. Ao mesmo tempo constatou-se que as divisórias possibilitam uma maior concentração nas atividades, já que o ruído fica menor e o ambiente mais tranquilo. Além da influência do arranjo físico, existe na PROGEPE uma cultura interna de procurar evitar interrupções ao trabalho dos servidores ligados ao pagamento da folha durante alguns períodos do mês. Por exemplo, alguns dias do mês em que os sistemas estão disponíveis para homologação e fechamento da folha, o atendimento ao público é suspenso ou limitado a um horário determinado, este tipo de prática pode possibilitar uma maior concentração na execução da rotina, bem como sua assimilação, o que é importante porque o pagamento da folha envolve recursos públicos de grande vulto, e os servidores encarregados desta atividade têm a

responsabilidade de executar suas funções de modo a não causar nenhum prejuízo ao erário.

De modo geral, pode-se dizer que os setores que executam a rotina possuem características diversas em relação ao ambiente físico e ao modo de segregação das funções relacionadas à rotina; apesar disso, a característica do ambiente informal é comum aos dois setores.

Na próxima subseção será apresentado o perfil dos entrevistados obtido através do preenchimento do formulário de informações sobre os participantes da pesquisa (APÊNDICE B) e do roteiro de entrevista (APÊNDICE C).

4.3 Perfil dos entrevistados

A seleção dos indivíduos que participaram deste estudo seguiu os critérios definidos no capítulo de metodologia, de modo que foram selecionados apenas servidores da UFRPE que atuam diretamente na rotina por pelo menos um ano.

De acordo com este critério, o total de entrevistados foi de seis servidores, um de cada setor envolvido na rotina. Os participantes da pesquisa estão identificados por meio de pseudônimos - Mateus, Marcos, Lucas, João, José e Maria - e as informações sobre cada um deles foram reunidas no Quadro 2. Como é possível observar, a amostra foi composta de cinco participantes da PROGEPE, e um participante da PROAD.

O tempo de atuação na instituição varia de três a 10 anos e o tempo de atuação na rotina, um ano e meio a sete anos. Em relação ao cargo ocupante na instituição, a maioria exerce cargo de nível D, correspondente aos cargos com nível de escolaridade de ensino médio ou técnico, e apenas um é servidor de cargo de nível E, que são os cargos de nível superior. Dentre os participantes com cargos de nível D, quatro são assistentes em administração e um técnico em contabilidade; o participante com cargo de nível E é administrador. Apesar de alguns entrevistados ocuparem cargo de mesmo nível, o D, sua posição hierárquica dentro da instituição é diferente conforme disposto nos organogramas (APÊNDICE E e F), inclusive as funções gratificadas recebidas possuem valores distintos.

Outro fato que chama atenção é o nível de escolaridade, pois apesar dos cargos de assistente em administração e técnico em contabilidade exigirem apenas nível médio ou técnico, todos os participantes possuem qualificação superior, sendo 4 especialistas e 1 mestre. O participante que ocupa o cargo de nível E, para o qual exige-se formação superior, também possui nível de escolaridade maior que o exigido, pois é especialista. A área de formação

acadêmica é diversificada: três participantes são da área de contabilidade, dois são da área de administração, e um é geógrafo e bacharel em direito.

Quadro 01: Perfil dos participantes da pesquisa

Nome	Nível de escolaridade	Área de formação	Cargo/Nível	Sector	Tempo na organização	Tempo que atua na rotina
Mateus	Mestrado	Contabilidade	Técnico em contabilidade/ Nível D	Departamento de Contabilidade/ PROAD	10 anos	7 anos
Marcos	Especialização	Contabilidade	Assistente em administração/ Nível D	Coordenação de Cadastro e Pagamento/ PROGEPE	4 anos	4 anos
Lucas	Especialização	Administração	Administrador / Nível E	Seção de Cadastro e Benefícios/ PROGEPE	4 anos	1 ano e meio
João	Graduação	Contabilidade	Assistente em administração/ Nível D	Seção de Acompanhamento e Movimentação de Pessoas/ PROGEPE	3 anos	3 anos
José	Graduação	Licenciatura em geografia e direito	Assistente em administração/ Nível D	Seção Aposentadoria e Pensões/ PROGEPE	4 anos	4 anos
Maria	Especialização	Administração	Assistente em administração/ Nível D	Coordenação de Movimentação Aposentadorias e Pensões/ PROGEPE	8 anos	6 anos

Fonte: elaborado pela autora

Mateus possui formação universitária em Ciências Contábeis e mestrado em Controladoria. Sua experiência anterior à UFRPE foi um ano no setor financeiro e um ano no setor fiscal de uma indústria de cerveja, além de um ano na controladoria de uma indústria de gêneros alimentícios e produtos de limpeza. Há 10 anos trabalha na UFRPE, no cargo de técnico em contabilidade. Nos três primeiros anos trabalhou no Departamento Financeiro da PROAD, na parte de execução orçamentária, e em 2011 foi para o Departamento de Contabilidade da PROAD atuar no pagamento da folha. Atualmente está no cargo de Diretor do Departamento de Contabilidade.

Marcos possui formação em Ciências Contábeis e especialização em Gestão de Políticas Públicas. Antes de entrar na UFRPE trabalhou 11 anos no setor de informática de um banco, e três anos na parte de assistência social da Prefeitura do Recife. Na UFRPE, há 4 anos atua como assistente em administração, e desde que ingressou na instituição atua na Coordenação de

Cadastro e Pagamento da PROGEPE, tendo assumido, em poucos meses, a coordenação do setor. Atualmente é Coordenador de Cadastro e Pagamento.

Lucas é graduado em Administração e especializado em Gestão de Políticas Públicas. Antes de ingressar na UFRPE foi analista de crédito de uma empresa privada; também trabalhou na área de orçamento da Agência de regulação de Pernambuco, ARPE, uma autarquia do estado de Pernambuco e também na Pernambuco Participações e Investimentos, PERPARTI, empresa pertencente também ao estado de Pernambuco. Está na UFRPE há quatro anos, no cargo de administrador, tendo passado dois anos e meio no setor da PROGEPE que cuida de processos judiciais, tendo assumido, há um ano e meio, a chefia da Seção de Cadastro e Benefícios.

João é graduado em Ciências Contábeis, e sua experiência anterior foi no setor contábil de um escritório de contabilidade, e numa corretora de imóveis. Está na UFRPE há 3 anos, e ocupa o cargo de assistente de administração. Desde que ingressou na UFRPE trabalha na Seção de Acompanhamento e Movimentação de Pessoas e no início do ano de 2018 assumiu a chefia do setor.

José é graduado em licenciatura em Geografia e está terminando uma segunda graduação em Direito. Sua experiência anterior foi como professor de escolas particulares e públicas. Está na UFRPE há quatro anos no cargo de assistente em administração. Desde que foi nomeado trabalha na Seção de Aposentadoria e Pensões, na qual atualmente é o chefe.

Maria é formada em Administração e possui especialização em Gestão de Políticas Públicas. Sua experiência anterior à UFRPE foi no setor de contas a pagar de uma transportadora. Está na UFRPE há 8 anos como assistente de administração. Logo que ingressou, trabalhou durante dois anos na secretaria do Departamento de Zootecnia, mas em 2012 foi transferida para a PROGEPE para atuar na folha. Primeiro na Seção de Acompanhamento e Movimentação de Pessoas, onde atuou até o início de 2018, quando assumiu a Coordenação de Movimentação, Aposentadorias e Pensões.

Esta subseção discorreu sobre o perfil dos servidores que atuam na rotina. A seção que segue será dedicada a responder ao primeiro objetivo proposto neste estudo: descrever os aspectos da rotina - performativo, ostensivo e artefatos.

4.4 Aspectos da rotina de pagamento da folha

Os resultados apresentados nesta seção estão relacionados ao primeiro objetivo específico proposto no estudo, qual seja, descrever os aspectos da rotina - performativo,

artefatos e ostensivo. Todavia, como a rotina selecionada possui características peculiares relevantes e mostrou-se necessário incluir informações que descrevessem as características gerais da rotina conforme suas peculiaridades, possibilitando, assim, uma maior clareza a respeito do funcionamento da mesma. Desse modo, na primeira subseção foi realizada a caracterização da rotina enquanto a segunda, terceira e quarta apresentam cada um dos aspectos dela.

4.4.1 Caracterização da rotina de pagamento da folha de pessoal da UFRPE

Como já mencionado, ao iniciar a coleta de dados preliminares, identificou-se que a rotina de pagamento da folha na UFRPE é realizada em duas unidades diferentes. A parte de gestão de pessoas é executada em setores pertencentes à PROGEPE, e a parte orçamentária é executada no Departamento de Contabilidade da PROAD. A natureza das atividades relacionadas ao pagamento da folha na PROGEPE e na PROAD é bem diversa - a primeira preocupa-se prioritariamente em alimentar os diferentes sistemas com informações dos servidores, enquanto a segunda tem a responsabilidade de executar a parte financeira da rotina. Essa diferenciação é explicitada inclusive nos respectivos sistemas de informação utilizados na PROGEPE e na PROAD. Na análise dos dados, buscou-se considerar essa diferença na natureza das atividades, por exemplo, o aspecto performativo apresenta nuances distintas, a depender do setor. Ademais, também na identificação dos artefatos foi feita a diferenciação do que é usado na PROGEPE e o que é utilizado na PROAD.

Em relação ao nível de informatização da rotina, detectou-se que grande parte dos procedimentos são realizados, tanto na PROAD quanto na PROGEPE, por meio de sistemas de informação específicos que serão descritos de maneira detalhada na subseção 4.4.3. Algumas etapas são realizadas sem a utilização de ferramentas de sistema de informação, no entanto elas se referem à comunicação entre os setores que permanece sendo realizada por meio de memorandos impressos.

O pagamento da folha apresenta outra característica peculiar, visto que algumas de suas etapas têm um período específico do mês para serem realizadas. No caso da homologação da folha e do *download* dos relatórios, realizados na PROGEPE, o Ministério do Planejamento divulga, mensalmente, as datas em que o sistema estará disponível para execução das atividades. Na maior parte das ocasiões, estas tarefas são realizadas entre os dias 10 e 15 de cada mês (homologação), e 23 a 25 (*download* de relatórios). As etapas realizadas na PROAD

também têm um prazo específico para serem concluídas, e em razão disso os lançamentos nos sistemas de informações referentes à folha devem ser finalizados até o último dia útil de cada mês para que os servidores recebam seus proventos no primeiro dia útil do mês subsequente. Por conta de tais diferenças, no momento em que os dados estavam sendo analisados considerou-se as características e peculiaridades da rotina de pagamento da folha.

A presente seção propôs a caracterização da rotina selecionada neste estudo. Na sequência, apresentam-se os resultados relacionados ao aspecto performativo disposto no primeiro objetivo específico.

4.4.2 Aspecto performativo

A descrição do aspecto performativo, ou seja, a execução da rotina na prática apresenta uma peculiaridade, já que por conta de suas características não foi possível determinar categorias que representassem o pensamento dos participantes da pesquisa. Como cada uma das etapas da rotina de pagamento da folha é executada por um setor diferente, infere-se que cada indivíduo realiza uma atividade diferente, motivo pelo qual não emergiram categorias através da análise de dados, conduzindo a apresentação do aspecto performativo, nesta seção, por meio da descrição das etapas executadas por cada um dos setores.

A rotina de folha de pagamento inicia na Coordenação de Cadastro e Pagamento da PROGEPE e é finalizada no Departamento de Contabilidade da PROAD. A PROGEPE tem como finalidade, estabelecida através da Resolução nº 13/2018, aprovada pelo Conselho Universitário da UFRPE:

Planejar, gerenciar, desenvolver, acompanhar e avaliar a implementação das políticas de gestão de pessoas e seus resultados em parceria com as unidades administrativas e acadêmicas, atuando de maneira sistêmica e estratégica, baseadas nas diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI e do Plano de Gestão da UFRPE (UFRPE, 2018c, p. 01).

A PROAD tem como finalidade executar e coordenar atividades relativas ao orçamento, atos financeiros, contábeis e patrimoniais, licitações, compras, contratos e convênios (UFRPE, 2018b). Cada um dos setores envolvidos, sejam eles da PROAD ou da PROGEPE, executa etapas diferentes dentro da rotina. Para Feldman e Pentland (2003, p. 101-102), o aspecto performativo se refere a “ações específicas tomadas por pessoas específicas em momentos específicos em que eles estão envolvidos em uma rotina organizacional”. Nesse sentido, o aspecto se configura como a realização concreta da rotina, o que Aroles e Mclean (2016)

definem como a rotina na prática. Cada setor que executa atividades da rotina apresenta uma diferença na natureza das atribuições.

Assim sendo, optou-se por descrever o que cada setor realiza, conforme se depreende do Quadro 2 e das três Figuras descritivas das etapas da rotina: a Figura 6 apresenta as etapas da rotina como um todo; a Figura 7, as etapas realizadas apenas pela Coordenação de Cadastro e Pagamento da PROGEPE; e a Figura 8, as etapas realizadas na PROAD.

A apresentação do aspecto performativo através da utilização de figuras justifica-se pela necessidade de descrever a execução da rotina de maneira simplificada. Todavia, conforme destacam Pentland e Feldman (2008), os mapas de processos, como as figuras utilizadas nesta seção, funcionam como artefatos idealizados, já que os participantes podem improvisar e adequar a performance conforme a situação enfrentada. A opção pela apresentação de três figuras, uma com as atividades gerais, uma com as atividades da PROAD e outra com as atividades da PROGEPE se deu para que se compreendesse as atividades de maneira mais detalhada e facilitada. A rotina de pagamento da folha não possui nenhum artefato de orientação, como um fluxograma, compartilhado com os envolvidos ou institucionalizado pela universidade, e por este motivo as figuras propostas neste trabalho podem configurar um artefato útil aos participantes da pesquisa.

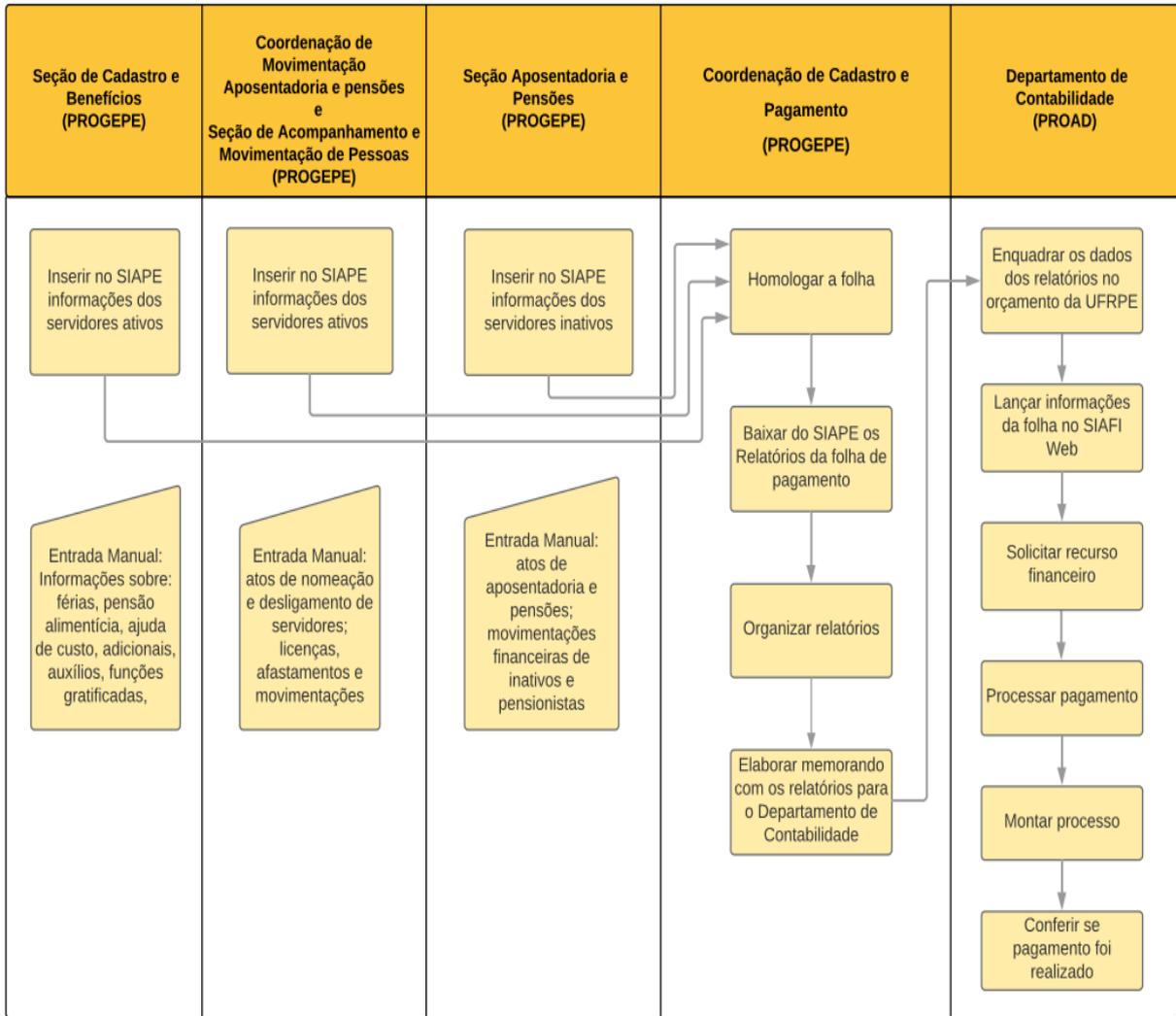
Quadro 02: Função de cada setor na rotina de folha de pagamento

SETOR	PRÓ-REITORIA	FUNÇÕES
Coordenação de Cadastro e Pagamento	PROGEPE	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar e acompanhar as atividades relativas ao processamento da folha de pagamento e cadastro de pessoal; • Homologar a folha de pagamento; • Emitir e encaminhar mensalmente à unidade contábil responsável o Demonstrativo de Despesas de Pessoal para liquidação e pagamento.
Seção de Cadastro e Benefícios	PROGEPE	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastrar, realizar acertos financeiros e atualizar no Sistema as informações dos servidores ativos no que diz respeito a: abono permanência, averbação e desaverbação de tempo de serviço/contribuição, mapa de tempo de serviço, inclusão de dependentes, adicionais, gratificações, auxílios, funções gratificadas e cargos em comissão, substituição, férias, pensão alimentícia, ajuda de custo, o Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social (SEFIP).
Coordenação de Movimentação Aposentadorias e Pensões	PROGEPE	<ul style="list-style-type: none"> • Coordena as atividades da Seção de Acompanhamento e Movimentação de Pessoas e da Seção de Aposentadoria e Pensões.
Seção de Acompanhamento e Movimentação de Pessoas	PROGEPE	<ul style="list-style-type: none"> • Inserir no sistema de informação os atos de nomeações e desligamentos dos servidores efetivos e docentes contratados, informações sobre licenças, afastamentos, movimentação de servidores; • Controlar a frequência mensal dos servidores ativos, cedidos, bolsistas e servidores docentes contratados; • Cadastrar as ocorrências de faltas nos sistemas de informação.
Seção de Aposentadoria e Pensões	PROGEPE	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastrar os atos de aposentadorias e pensões no sistema de informação; • Implantar e controlar as movimentações financeiras e alterações cadastrais, relativas aos aposentados e pensionistas; • Realizar a revisão de proventos e pensões civis.
Departamento de Contabilidade	PROAD	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar de forma centralizada a etapa financeira e orçamentária da folha de pagamento.

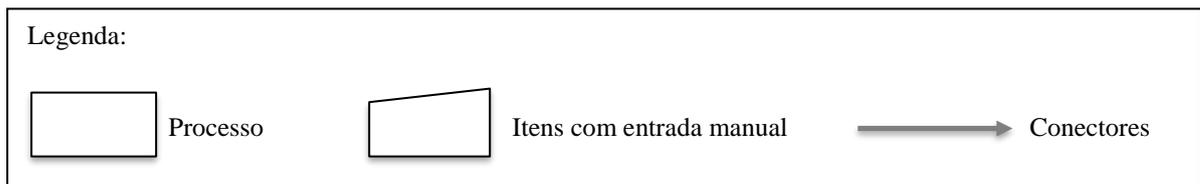
Fonte: elaborado pela autora

O Quadro 2 evidencia a função de cada setor participante da rotina, bem como a diferença entre as atividades realizadas por cada um deles. Foi elaborado por meio das informações fornecidas nas entrevistas, bem como pela observação direta e análise de alguns documentos, entre os quais o Regimento Interno da PROGEPE, aprovado pela Resolução CONSU N° 13/2018.

Figura 6: Etapas de pagamento da folha

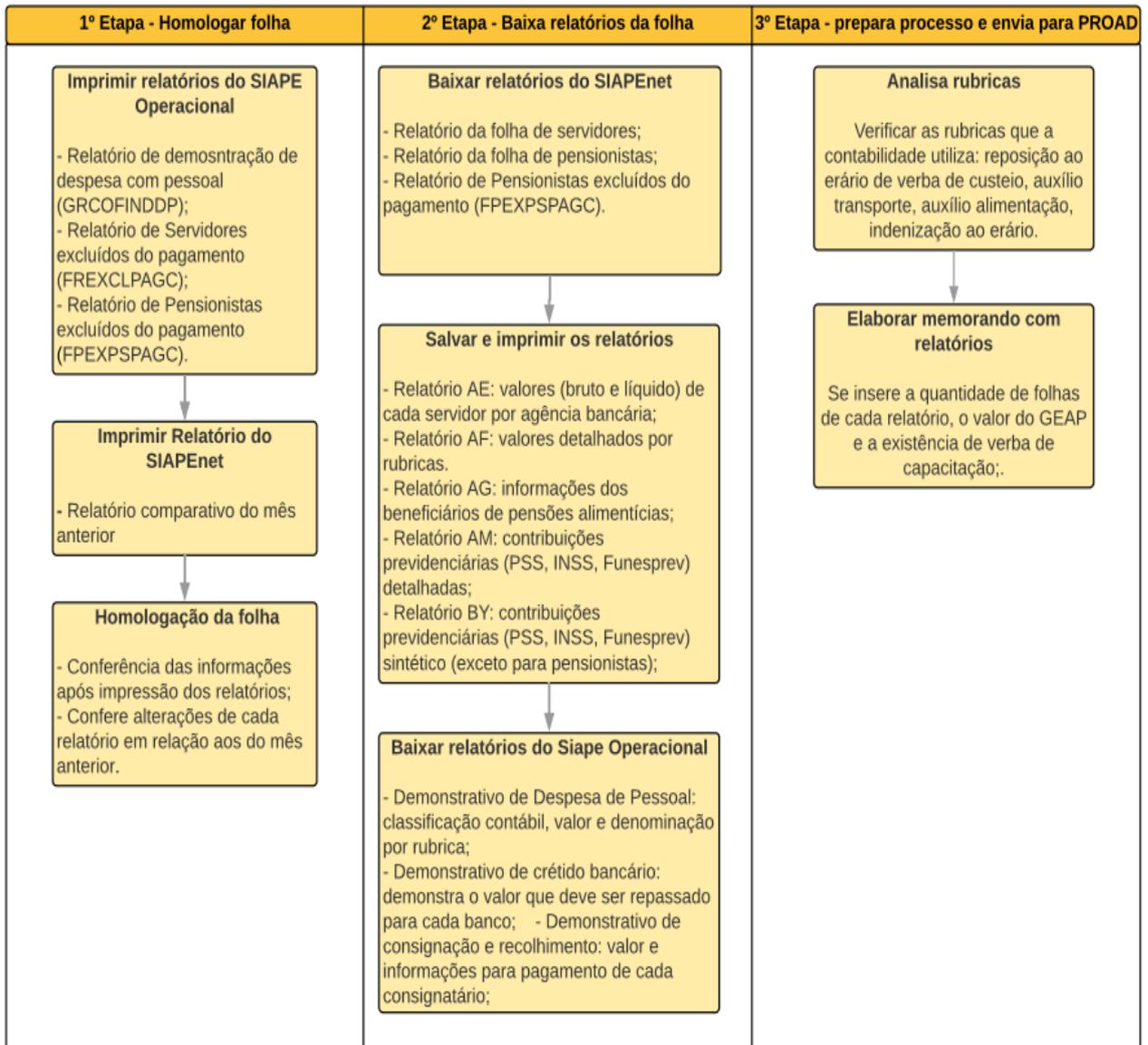


Fonte: elaborado pela autora.



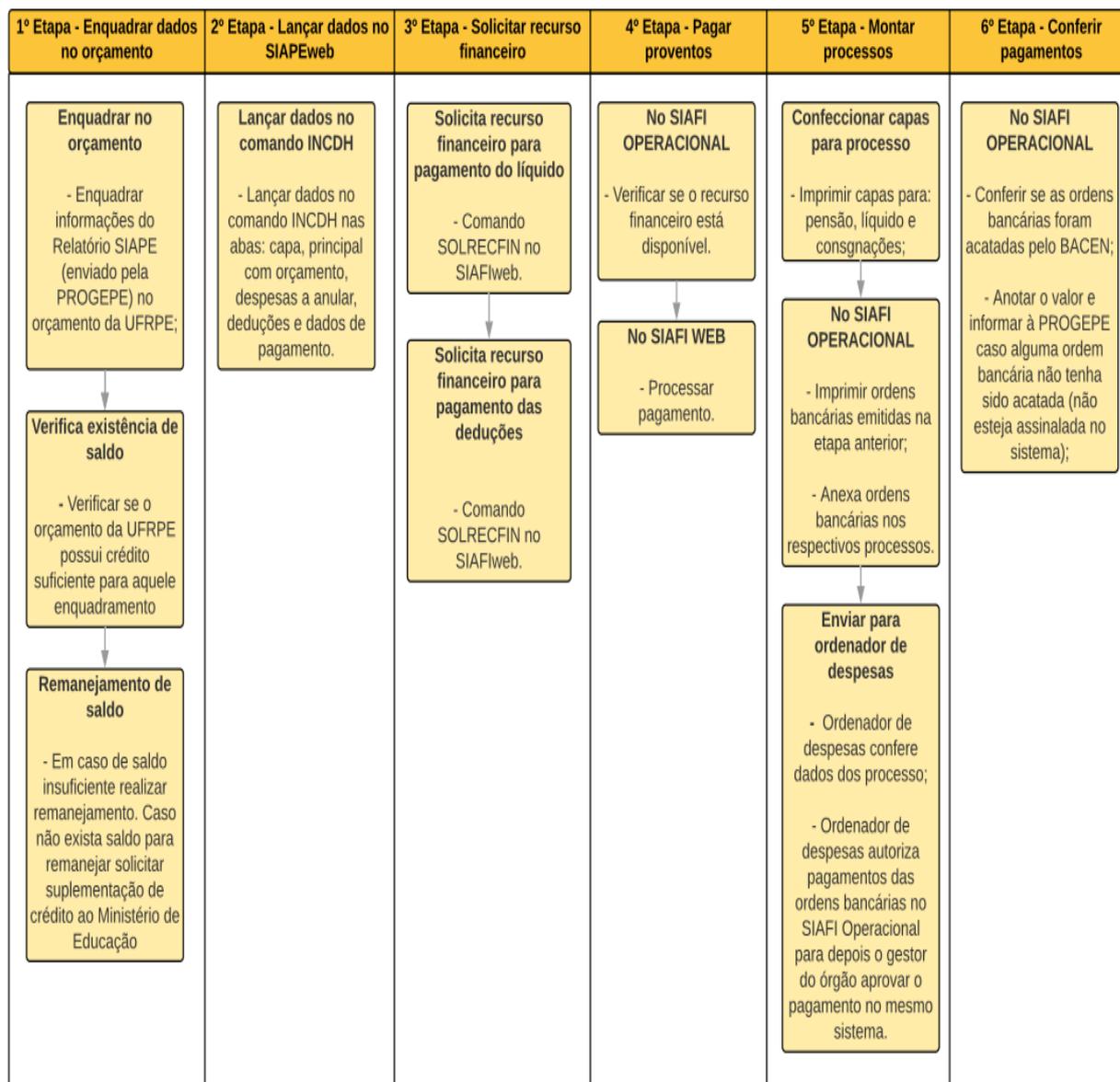
Fonte: elaborado pela autora

A sequência resumida das etapas realizadas na execução da rotina de pagamento da folha foi descrita na Figura 6. Além desta figura com a representação geral da rotina, optou-se pela elaboração de mais duas representações gráficas das etapas realizadas nos setores que executam atividades de maior complexidade. A Figura 7 apresenta a sequência de etapas realizadas na Coordenação de Cadastro e Pagamento/PROGEPE.

Figura 7: Etapas de pagamento da folha na Coordenação de Cadastro e Pagamento/PROGEPE

Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 8 apresenta a sequência de etapas realizadas no Departamento de Contabilidade/PROAD que, conforme citado anteriormente, é o responsável pelo segmento financeiro da rotina, realizando, de fato, o pagamento aos servidores e pensionistas.

Figura 8: Etapas do pagamento da folha no Departamento de Contabilidade/PROAD

Fonte: Elaborado pela autora.

As atividades apresentadas no Quadro 2, bem como as etapas do pagamento da folha que se encontram na Figura 6, 7 e 8, compreendem o aspecto performativo da rotina, ou seja, o que os envolvidos em sua execução percebem como sendo a rotina, bem como as ações que desenvolvem para conseguir executá-la. O aspecto performativo, de acordo com a definição de Aroles e Mclean (2016), é a rotina na prática, são as “ações específicas tomadas por pessoas específicas em momentos específicos em que eles estão envolvidos em uma rotina organizacional” (FELDMAN; PENTLAND, 2003, p. 101-102), ou seja, configura-se como a realização concreta da rotina.

É importante esclarecer que não existe um manual que mostre, aos servidores, o passo a passo de cada uma dessas atividades e o que exatamente eles devem executar na rotina, de modo que as informações inseridas no quadro e nas figuras representam a realização concreta da rotina desenvolvida pelos entrevistados, e organizados conforme a avaliação da pesquisadora.

Apesar das figuras apresentarem a rotina como se uma etapa ocorresse após a outra, é importante ressaltar que nas três primeiras fases (1, 2 e 3) da Figura 6 as atividades são realizadas de maneira simultânea. Esta forma de execução compatibiliza-se com a afirmação de Pentland e Feldman (2008) segundo a qual os eventos das rotinas em algumas situações ocorrem paralelamente e que as performances são concorrentes e interdependentes. Já nas duas últimas fases da rotina (4 e 5), as atividades seguem uma sequência, pois o Departamento de Contabilidade/PROAD só pode iniciar a execução após receber os dados da Coordenação de Cadastro e Pagamento/PROGEPE.

Através da análise de dados constatou-se que para alcançar a execução da rotina com eficiência, alguns dos entrevistados passaram a desenvolver atividades ou documentos, os quais foram detalhados na seção que trata dos artefatos, que os auxiliassem a compreendê-la, e a minimizar o risco de erro no desenvolvimento de determinadas tarefas. Tais documentos passaram a ser elaborados e aperfeiçoados aos poucos, na medida em que os entrevistados sentiam necessidade de entender e realizar melhor a atividade a ser desenvolvida.

Feldman e Pentland (2003) ressaltam que os participantes das rotinas, mesmo aquelas com descrição detalhada de etapas, acrescentam variações para que possam entender o que estão de fato realizando e isto faz com que a improvisação esteja presente no aspecto performativo. No pagamento da folha, as variações que para os atores envolvidos causaram algum efeito benéfico foram incorporadas paulatinamente na rotina, começando assim a fazer parte dela, contudo, é importante esclarecer que muitas destas variações são de conhecimento apenas do indivíduo que as criou.

Ainda discorrendo sobre o aspecto performativo, outro ponto que merece destaque são os artefatos, entre os quais as portarias emitidas pelo Ministério do Planejamento, e as orientações dos órgãos de controle. Os referidos documentos, ao mesmo tempo que orientam algumas ações desenvolvidas pelos entrevistados, também permitem interpretações individuais. Cada indivíduo pode ter um entendimento diferente deles e, assim, desenvolver ações específicas em certas atividades. D'Adderio (2001) destaca que a compreensão das rotinas perpassa pelo entendimento dos artefatos como elementos com papel complexo e ativo na

produção e reprodução das mesmas.

Na análise do aspecto performativo, alguns pontos em comum foram identificados entre os participantes da pesquisa. O primeiro deles refere-se ao fato de que quando questionados sobre o detalhamento das etapas envolvidas na rotina - os participantes fizeram um relato breve, sem muitos detalhes. Já na observação, a pesquisadora identificou que cada fase da rotina possui uma riqueza de detalhes superior ao relatado, e que em alguns casos o número de etapas superou o exposto na entrevista, o que pode ocorrer porque durante a entrevista o participante não reflete suficientemente sobre as atividades que realiza, de modo a conseguir apresentar detalhes de como ocorre a execução.

O segundo ponto comum nos comentários dos entrevistados relacionado à execução prática da rotina, diz respeito ao fato de todos dependerem de sistemas de informação, descritos na subseção seguinte, para execução das atividades. Embora sejam sistemas diferentes, todos os atores da rotina necessitam de algum sistema para executá-la.

A seguir são apresentados os resultados relacionados com os artefatos da rotina de pagamento da folha.

4.4.3 Artefatos

Conforme disposto na seção 2.1, os artefatos são a representação material da rotina, visto que representam a materialização dos demais aspectos. As categorias apresentadas nesta subseção representam todos os elementos identificados na rotina relacionados aos artefatos.

A análise dos dados foi sistematizada através da utilização do ATLAS/ti, dessa forma três categorias emergiram - instrumentos legais, manuais e sistema de informação. Os instrumentos legais representam os aspectos materiais relacionados a regras escritas de caráter compulsório, como leis, decretos, portarias ministeriais, resoluções ou similares. Já os manuais representam regras escritas de natureza orientativa, como manuais de procedimentos e manuais de sistemas. Com relação às ferramentas utilizadas na execução da rotina, surgiu a categoria sistema de informação, a qual congrega as ferramentas tecnológicas utilizadas na execução da rotina. Os artefatos são a manifestação física da rotina e refletem ao mesmo tempo os aspectos ostensivo e performativo (PENTLAND; FELDMAN, 2005).

As categorias de artefatos apresentadas nas seções seguem a recomendação proposta por Pentland e Feldman (2008) ao afirmarem a importância de destacar os artefatos que possuem significado para os envolvidos na rotina. Neste sentido, é importante esclarecer que os atores

da rotina têm sua própria compreensão em relação aos artefatos, e também suas razões para registrar ou não a existência de cada um deles, de modo que foram registrados apenas os artefatos mencionados pelos respondentes e observados pela pesquisadora.

4.4.3.1 Instrumentos legais

Na PROAD foram identificados, tanto na entrevista quanto na observação, diversos elementos que condizem com instrumentos legais. A compilação desses dados está disposta no Quadro 03.

Quadro 03: Instrumentos legais PROAD

Instrumentos legais	Descrição
Constituição Federal de 1988 Art. 165 a169	Artigos da Constituição Federal Brasileira que tratam da parte de orçamento.
Lei nº 4.320/1964	Estabelece Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.
Lei nº 101/2000	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.
Lei nº 13.473/2017	Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária de 2018 e dá outras providências.
Lei nº 13.587/2018	Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2018. Todos os anos é publicada uma lei com a previsão do orçamento para o exercício fiscal.

Fonte: elaborado pela autora

O Quadro 3 demonstra que as atividades realizadas na PROAD seguem o disposto na Constituição Federal Brasileira de 1988, e na legislação infraconstitucional mais recente. No entanto, não foram identificados instrumentos legais emitidos pela UFRPE, resoluções ou instruções normativas, que orientam e/ou normatizam as atividades relacionadas à folha.

Os respondentes da PROGEPE relataram que os instrumentos legais utilizados por eles são: a Lei 8.112/91 e as Portarias emitidas pelo Ministério do Planejamento, Tribunal de Contas - TCU e Controladoria Geral da União/CGU. A entrevistada Maria chegou a relatar que as novas legislações “[...] vão chegando pelo SIAPE e a Diretora do Departamento de

Administração de Pessoas vai passando por *e-mail*”, prática que também foi relatada por Lucas, ao afirmar que “[...] existe um informativo semanal com as normas que o Ministério do Planejamento envia para a pró-reitora, que encaminha para Diretora do Departamento de Administração de Pessoas e ela nos envia para que estejamos sempre atualizados”, declaração reforçada por João ao relatar que “as novas portarias chegam por *e-mail* enviado pela Diretora do Departamento de Administração de Pessoas”.

Por outro lado, Marcos e José relataram que realizam a consulta de legislação através do *site* www.conlegis.planejamento.gov.br, portal do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, para consulta de atos normativos sobre recursos humanos. Em relação a este artefato, chama atenção a fala do entrevistado José

[...] sempre procuro como chefe e como tenho um mínimo de conhecimento da área fazer uma interpretação e passar para as meninas e quando chega uma portaria, uma sentença judicial, um parecer de força executória da procuradoria procuramos interagir.

Como o entrevistado possui formação acadêmica na área de direito, sua experiência o auxilia na interpretação dos diplomas legais e, conseqüentemente, facilita a socialização dessas informações com os colegas, o que pode exercer influência na execução e na modificação da rotina. Ao mesmo tempo, tal socialização propicia a diminuição das diferentes ações que podem ser desenvolvidas por cada indivíduo com interpretações divergentes dos instrumentos legais, o que pode minimizar as diversas performances da rotina, embora não garanta que as performances sejam iguais, porque o entendimento do que cada indivíduo vai ter a respeito da explicação de José pode ser distinto.

Os instrumentos legais são utilizados pelos participantes como elemento orientador na rotina, e na seção 4.5 será evidenciada de que maneira podem influenciar na modificação da mesma.

4.4.3.2 Manuais

Os manuais utilizados pelo entrevistado da PROAD na execução da rotina são: o Manual SIAFI, em específico o capítulo 02.00.00 que apresenta a visão conceitual do sistema, e o conjunto de todas as normas e procedimentos utilizados na administração dos recursos orçamentários, financeiros e contábeis do Governo Federal (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2018); o Manual Técnico de Orçamento 2018, documento editado anualmente, no início do processo de elaboração da proposta orçamentária, pela Secretaria de Orçamento Federal, SOF,

e que fornece instruções para elaboração dos orçamentos (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2017); e o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público, editado pela Secretaria do Tesouro Nacional, STN, com o objetivo de regulamentar o registro da aprovação e execução do orçamento (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017). Cabe ressaltar que os manuais de procedimentos citados pelo respondente da PROAD não são artefatos criados pela UFRPE, mas documentos organizados e publicados pelo Ministério do Planejamento e Ministério da Fazenda.

No que tange à existência de manuais de procedimentos na PROGEPE, apenas o entrevistado José destaca a utilização do Manual de Procedimentos - Aposentadoria, publicado pelo Ministério do Planejamento com o objetivo de direcionar e padronizar as atividades relativas aos processos relacionados com aposentadoria (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2017a). Em relação à existência de manuais criados na UFRPE, José afirma que os servidores do setor criam manuais específicos para as atividades realizadas. Marcos, por sua vez, afirma que “estamos elaborando manuais para quando chegar um novato ou alguém tiver alguma dúvida ou esquecer de alguma coisa vai poder olhar no manual”.

Por meio da observação direta, identificou-se que alguns dos servidores que realizam determinadas atividades documentam as etapas de forma escrita. Este conjunto de etapas passa a ser objeto de consulta, sendo isto o manual a que os entrevistados se referem, e tais documentos consistem na sequência de algumas atividades relacionadas com o pagamento da folha, embora ainda não sejam manuais validados pela equipe e institucionalizados pela UFRPE através de algum artefato oficial, como resolução, instrução normativa ou mesmo um guia.

4.4.3.3 Sistemas de Informação

Além dos instrumentos legais, a rotina de pagamento da folha é viabilizada através da utilização de sistemas de informação. Na PROAD, o sistema de informação utilizado é denominado Sistema Integrado de Administração Financeira, SIAFI, e possui dois módulos distintos - o SIAFI OPERACIONAL, e o SIAFI GERENCIAL.

O SIAFI OPERACIONAL foi desenvolvido na década de 1980 pela Secretaria do Tesouro Nacional, STN, em parceria com o Serviço Federal de Processamento de Dados, SERPRO, sendo uma ferramenta que realiza a execução e controle dos recursos da União (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2018a). O SIAFI GERENCIAL é a versão *web* do módulo

operacional para o qual estão sendo migradas gradualmente as funcionalidades do SIAPE OPERACIONAL (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2018a). O SIAFI é um sistema centralizado em Brasília que conecta mais de 500 órgãos através da rede de processamento do SERPRO (SERPRO, 2018). A estrutura do SIAFI OPERACIONAL é definida por exercício fiscal, de modo que a cada ano o sistema se adequa à lei orçamentária vigente, o que na prática representa uma modificação anual do sistema. Além disso, a ferramenta é organizada através de subsistemas que contêm módulos nos quais são agregadas as transações onde o tráfego dos arquivos ocorre no formato txt (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2018a). A estrutura do SIAFI GERENCIAL, por sua vez, possui mecanismos que permitem integração com outros sistemas via *web services*, e o tráfego de arquivos ocorre no formato xml (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2018a).

Em relação aos sistemas de informação utilizados na PROGEPE, o destaque é o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE, citado por todos os entrevistados. Foi criado em 1989 porque o Governo Federal precisava contabilizar o valor gasto com pessoal, e atualmente se configura como um dos sistemas estruturadores centralizadores da folha de pagamento de mais de 200 órgãos (SERPRO, 2018a).

Por definição, o SIAPE é o sistema “informatizado para gestão cadastral e financeira da folha de pagamento dos servidores, aposentados, pensionistas e de empregados públicos ou aquele cujo pagamento seja processado pelo SIAPE” (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2014). Semelhante ao que ocorre na PROAD, alguns servidores da PROGEPE também utilizam o SIAPE em versões diferentes, o SIAPE e o SIAPEnet, e cada uma delas é utilizada para inserir ou extrair informações diferentes. Conforme informações do Portal do Servidor (2018), o SIAPE será substituído gradativamente pelo Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal, SIGEPE, o qual abrangerá todo o ciclo de vida de gestão de pessoas, incluindo a folha de pagamento.

Por se tratar de uma instituição pública, fica evidente que os sistemas de informação criados e gerenciados pelo Governo Federal são elementos de difícil modificação pelos participantes da rotina. Sua alteração depende da decisão de gestão de órgãos normatizadores e gestores, como o Ministério do Planejamento e Ministério da Fazenda, sendo muito difícil que uma proposta de modificação sugerida por usuários da ferramenta seja incorporada.

Entretanto, para que esses sistemas sejam alimentados, os entrevistados relataram a necessidade de elaboração de planilhas, por meio do Excel, a fim de permitir a organização das informações a serem inseridas no sistema, bem como das informações necessárias para

prestação de contas aos órgãos de controle e da própria instituição.

Para a criação das planilhas, os entrevistados relataram utilizar como ferramenta o Excel. Na PROGEPE sua utilização ocorre prioritariamente na confecção e manutenção de planilhas de controle, como afirma José: “Como não temos um banco de dados, também utilizamos o Excel para colocar o que estamos fazendo e no final do ano prestamos conta aos órgãos de controle e à própria universidade”, prática confirmada por Maria, “[...] usamos o Excel para algumas planilhas de controle para o relatório anual porque o SIAPE não fornece”, e também por João, “[...] utilizamos Excel para planilha de controle de afastamentos longos e a de frequência. Todo o controle do que é inserido é feito por planilha e não existe nenhum sistema interno”. Acrescenta-se que durante a observação identificou-se que Marcos e Lucas também utilizam o Excel com esta mesma finalidade. Além de controle, o Excel também é utilizado para elaborar planilhas com fórmulas de cálculo, como demonstra José: “[...] usamos bastante o Excel para execução de cálculos específicos. Nós fazemos os cálculos das pensões, dos retroativos, acertos financeiros na aposentadoria”.

Na PROAD, também se utiliza o Excel, todavia a execução da folha de pagamento, atualmente, depende de um conjunto de planilhas eletrônicas elaboradas por Mateus. Por meio das fórmulas e controles criados neste conjunto de planilhas, o pagamento da folha é viabilizado em tempo hábil, todos os meses. De acordo com o participante, caso esse sistema de planilhas não existisse, o pagamento da folha da UFRPE dentro do prazo, que é o primeiro dia útil do mês subsequente, seria impossível.

Diante do que foi apresentado conclui-se que aquilo que é executado na rotina de pagamento da folha considera as funcionalidades e restrições dos sistemas de informação, mesmo porque parte das tarefas não poderiam ser executadas sem tais ferramentas. Assim, levando-se em consideração o alinhamento material performativo, definido por Berente et al. (2016) como o grau em que a promulgação da rotina está incorporada nos sistemas de informação, nota-se no pagamento da folha um alinhamento.

Através da análise dos dados observa-se que os sistemas de informação criados e gerenciados pelo Governo Federal criam barreiras para a modificação da rotina, uma vez que não permitem aos envolvidos inserir alterações nos mesmos. A modificação destes sistemas depende de decisão de gestão de órgãos normatizadores e gestores, entre os quais o Ministério do Planejamento e Ministério da Fazenda, sendo muito difícil a aceitação de proposição para modificação pelos usuários. Por outro lado, a utilização de ferramentas como os editores de planilha exerce um importante papel na modificação da rotina, como será disposto na seção 4.5.

Apresentadas as categorias relacionadas com os artefatos, passa-se à próxima subsecção, que descreve o aspecto ostensivo da rotina de pagamento da folha.

4.4.4 Aspecto ostensivo

Nesta secção o que se procurou identificar foi o aspecto ostensivo da rotina, ou seja, a ideia abstrata e generalizada sobre a mesma conforme a percepção dos entrevistados. Para isso, verificou-se o entendimento destes sobre o que é uma rotina, de um modo geral, e depois uma visão mais específica, focando a rotina de pagamento da folha. Os entrevistados apresentam conceitos diferentes quando se fala de rotina de forma geral, e especificamente sobre a rotina de pagamento da folha. Na primeira, é possível identificar um consenso sobre o tema - os entrevistados a percebem como uma atividade repetitiva. Já na segunda, que trata da folha de pagamento, foram identificadas diferentes visões. Ao se buscar o aspecto ostensivo, três categorias vieram à tona - rotina como uma atividade repetitiva, diversidade de conceitos e função do indivíduo na rotina. O ATLAS/ti foi a ferramenta utilizada para a sistematização dos dados, dessa forma, auxiliou no processo de identificação das categorias, as quais serão explanadas a seguir.

4.4.4.1 Rotina como uma atividade repetitiva

Em relação à percepção dos entrevistados sobre o que seria uma rotina, de um modo geral, identificou-se um padrão de respostas semelhante que caracteriza a rotina como algo que se torna repetitivo. Essa ideia pode ser observada na fala de todos os entrevistados, conforme se extrai do Quadro 4.

Quadro 4: Rotina como repetição

Entrevistado	Frase que caracteriza a rotina
Marcos	“fazer sempre aquela mesma atividade”
João	“é uma coisa que se repete todo dia”
Mateus	“é um trabalho repetitivo em determinado período de tempo”
Lucas	“atividade que você faz com certa periodicidade”
Maria	“são procedimentos contínuos”
José	“rotina é o dia-a-dia”

Fonte: elaborado pela autora

O Quadro 4 traz a ideia geral dos participantes sobre rotina que consideram-na como alguma atividade realizada da mesma maneira e com uma certa periodicidade. Maria, uma das entrevistadas, chega a exemplificar que a leitura diária da caixa de *e-mails* configura uma rotina. Através da análise dos dados pode-se dizer que existe um consenso sobre o conceito de rotina, por parte dos entrevistados, e que este entendimento está alinhado, neste primeiro momento, com uma das primeiras conceituações sobre o tema apresentada por Stene (1940). O autor define a rotina apenas como uma atividade que se torna habitual por conta da repetição. A perspectiva de Stene (1940) foi aprimorada por outros autores representantes da corrente tradicional das rotinas. Cyert e March (1963), e mais recentemente Geiger e Schroder (2014), afirmam que além da característica da repetição, as rotinas fornecem soluções a problemas das organizações e se tornam fonte de estabilidade.

Foi constatado que os entrevistados não relacionam diretamente as rotinas como elementos promotores da estabilidade e confiabilidade, sendo apenas a ideia de repetição ressaltada por eles. Entretanto, ao analisar a fala dos respondentes, percebe-se que apesar de não terem citado diretamente a estabilidade e a confiabilidade, as expressões “mesma atividade”, “repete todo dia” e “trabalho repetitivo”, dão a conotação de que os respondentes também percebem a rotina como algo que traz estabilidade e confiabilidade. Geiger e Schröder (2014) identificaram que esta visão concebe as rotinas como elementos que fornecem respostas automáticas e não reflexivas, além de resultados definidos previamente, o que pode garantir eficiência, legitimidade, confiabilidade e responsabilidade nas organizações. A possibilidade de estabelecimento de um padrão mínimo a ser executado em situações recorrentes faz com que as rotinas sejam apontadas como fonte de eficiência e estabilidade organizacional. Confirmando este entendimento, Schröder e Geiger (2016) destacam que a visão das rotinas na perspectiva tradicional considera que elas asseguram resultados estáveis e confiáveis na medida em que realizam tarefas recorrentes.

A visão da rotina, como uma repetição e elemento que promove a estabilidade, trazida pelos entrevistados, também é destacada nos estudos mais recentes (FELDMAN; PENTLAND, 2003; AROLES; MCLEAN, 2016; DITTRICH et al., 2016; FELDMAN et al., 2016) sobre o tema. Entretanto, o conceito de rotina destes autores vai muito além de uma simples repetição e da estabilidade e confiabilidade, diferente do que foi destacado nas entrevistas. A definição moderna, proposta por Feldman e Pentland (2003, p. 96), concebe rotina como “um padrão repetitivo e reconhecível de ações interdependentes, envolvendo múltiplos atores”. Schröder e

Geiger (2016) afirmam que a partir do ano 2000, com os estudos de Feldman e Pentland, a compreensão de rotinas como a fonte exclusiva de estabilidade foi modificada e passou-se a se considerar que podem produzir também mudança.

Ao analisar a fala dos entrevistados, identifica-se que a característica da repetição é ressaltada, ao contrário do fato da rotina ser interdependente, realizada por múltiplos atores e também fonte de mudança, que não são retratados. Um dos fatores que pode contribuir para essa visão dos entrevistados foi relatado por Becker (2008) em seus estudos. De acordo com o autor, as rotinas são termos presentes no cotidiano das organizações o que faz com que seja interpretado de maneiras diversas. No caso dos participantes desta pesquisa, a correlação foi feita diretamente com a palavra “repetição”, ou seja, como uma atividade recorrente, o que pode indicar a tendência de associação do termo rotina com a definição presente nos dicionários e no senso comum da população, qual seja, algo habitual e que não exige reflexão ao ser executado.

Na identificação do aspecto ostensivo da rotina estudada, mais duas categorias emergiram. Foram elas: diversidade de conceitos e função do indivíduo na rotina.

4.4.4.2 Diversidade de conceitos

Apesar dos entrevistados não relatarem outras características das rotinas além do conceito de “repetição”, identificou-se, por meio da observação direta e análise documental, que todas as características das rotinas propostas na definição de Feldman e Pentland (2003) estão presentes no pagamento da folha. São ações realizadas de maneira reconhecidamente repetitiva, interdependente e com a atuação de múltiplos atores.

Através da apreciação dos dados, notou-se que os envolvidos na rotina possuem um conceito sobre o que seria o pagamento da folha o qual, ou a ideia abstrata sobre o mesmo, pode ser caracterizado como o aspecto ostensivo. Todavia trata-se de uma percepção variante a depender do setor e até da formação acadêmica de cada ator envolvido na rotina. A análise da visão que cada respondente possui sobre a rotina de pagamento da folha está de acordo com o que preceituam Feldman e Pentland (2003, p. 101) ao afirmarem que “a compreensão de cada participante de uma rotina depende de seu papel e do seu ponto de vista”. Dessa forma, os envolvidos na rotina, tanto da PROGEPE quanto da PROAD, apresentam ideias diferentes sobre a mesma.

Ao ser questionado sobre o que consiste o pagamento da folha, Mateus afirma que “[...] folha de pagamento contabilmente falando é o conjunto de gastos relacionados aos vencimentos

dos servidores e os auxílios que eles recebem”. E complementa dizendo que os gastos que contabilmente constam da folha são aqueles relacionados à remuneração e às gratificações, como por exemplo, auxílios transporte, alimentação e saúde. Seguindo a mesma lógica, o entrevistado Marcos definiu a rotina como “[...] o pagamento pelo trabalho realizado pelos servidores”, e João, como “[...] todos os pagamentos e encargos de servidores da UFRPE”.

Lucas, por sua vez, apresenta duas visões conceituais, a primeira em conformidade com as que já foram apresentadas ao definir que a rotina de pagamento da folha “[...] pelo lado financeiro seria a despesa mensal da instituição com a parte de pessoal”. A segunda visão manifesta-se no trecho “[...] pelo lado de sistema seria o conjunto integrado de sistemas que viabilizam a atualização mensal da folha”. Esta visão também é corroborada por José que conceitua a rotina como “[...] grande banco de dados que visa operacionalizar e levar ao servidor o que lhe faz jus”.

Essas diferentes concepções sobre o pagamento da folha podem ser justificadas pelas atividades que cada um dos respondentes executa dentro da rotina, pela formação acadêmica, pelo cargo na instituição e pela experiência anterior. Mateus é responsável pela parte orçamentária da rotina, possui formação acadêmica na área de contabilidade, tanto graduação quanto mestrado, possui experiência na área financeira e contábil e atua na rotina alimentando sistemas e realizando atividades mais gerenciais; Marcos, assim como Mateus, possui formação acadêmica na área de contabilidade e também realiza atividades mais gerenciais. Por outro lado, Lucas e José, além de possuírem formação em áreas diferentes, atuam na rotina prioritariamente inserindo dados nos sistemas, e talvez por isso trouxeram estes conhecimentos para suas definições. Tais fatores podem ser elementos que influenciam no ponto de vista do respondente, pois o conceito reflete também a experiência anterior, a formação acadêmica e o papel de cada um na instituição. De acordo com Feldman e Pentland (2003), o aspecto ostensivo incorpora o componente subjetivo de cada participante, ou seja, conforme os autores, o conceito de rotina é influenciado pela subjetividade de cada pessoa, sua experiência, sua formação e sua visão de mundo.

Além dos fatores relacionados aos indivíduos, outro elemento que pode contribuir para o entendimento diverso sobre o aspecto ostensivo da rotina é o fato de que a mesma não é materializada por meio de artefatos institucionalizados. Apesar da rotina ser orientada por legislação, não existe nenhum artefato institucionalizado pela UFRPE - manual, instrução, resolução - que oriente a execução da mesma, o que pode indicar o não alinhamento entre os aspectos ostensivo e material. Este fato pode contribuir para o diferente entendimento que os

entrevistados possuem a respeito da rotina e também pode influenciar na eficácia da sua performance.

Para Berente et al. (2016), o alinhamento ostensivo-material ocorre quando as informações de cunho técnico sobre a rotina incorporam as conceituações que os indivíduos possuem sobre a mesma. Em relação à rotina de pagamento da folha realizada na UFRPE, as concepções individuais sobre a mesma não estão incorporadas em manuais pelo fato deles não existirem, por conseguinte esse alinhamento não ocorre.

4.4.4.3 Função do indivíduo na rotina

A análise dos dados possibilitou a definição da categoria função do indivíduo na rotina, pois o que o envolvido na rotina entende como sua função pode ser um dos elementos que compõem o aspecto ostensivo. Por conta da diferença nas atividades dos setores que realizam a rotina, a função que cada um define como sua responsabilidade é claramente diferente. No entanto, foi possível identificar similaridade nas respostas dos participantes ao enfatizarem que são responsáveis pela execução da rotina. Marcos afirma que “[...] eu sou responsável pelo pagamento de todos os servidores da instituição (sede, Cabo, UAG, UAST). Todos os servidores estão sobre minha autorização para pagamento”. Já Mateus tem um discurso similar ao afirmar que “[...] a partir do momento que ela sai da PROGEPE e entra na contabilidade ela só passa por mim. [...] só tem uma pessoa que faz a folha nesse caso de execução, contabilmente falando, e sou eu”. Desse modo, apesar de exercerem papéis diferentes dentro da rotina, ambos têm consciência da sua importância para a mesma, no entanto, não destacam com tanta ênfase que a atividade é interdependente e que vários indivíduos compõem sua execução. Esta falta de correspondência na fala dos participantes pode indicar o desalinhamento entre os aspectos performativo e ostensivo.

O alinhamento performativo-ostensivo, de acordo com Berente et al. (2016), ocorre quando existe uma correspondência entre o que é executado na prática e as conceituações individuais sobre a rotina. A análise dos dados identificou que a ideia que cada participante possui sobre sua função não corresponde ao que de fato ocorre na prática. No pagamento da folha todos os indivíduos são essenciais, e se um não realizar a atividade a rotina pode não ser executada da maneira correta, ou até nem ser concluída. Mesmo as atividades mais simples e operacionais, como inserir informações cadastrais, são importantes, uma vez que sem elas não seria possível realizar as atividades gerenciais.

Em relação aos servidores envolvidos em atividades de menor complexidade, também identificou-se elementos semelhantes, como na fala de Maria ao afirmar que “[...] minha responsabilidade seria alimentar os dados no sistema”, e na de João, “[...] minha parte é lançar descontos relativos a falta, insalubridade, auxílio transporte, auxílio alimentação e afastamentos”, e de Lucas, “[...] atualizamos as informações cadastrais, algumas refletem financeiramente e outras é só para cadastro”. Todos afirmam que têm a função de alimentar os sistemas utilizados na rotina, embora não tenham destacado que realizam atividades gerenciais de controle e acompanhamento da execução da rotina.

Outro elemento comum na visão dos entrevistados é o fato de nenhum deles saber o que exatamente fazem os outros envolvidos na rotina. Quando questionados sobre as etapas realizadas por indivíduos de outros setores, a maior parte dos participantes demonstra um conhecimento superficial. Mateus afirma que “[...] o processo anterior eu não sei especificamente, sei que são as partes de inativo, férias e participação de curso ou concurso, mas não sei especificamente o que eles fazem”, e Lucas tem um discurso similar ao afirmar que “Sei resumidamente de alguns setores, mas detalhadamente não sei”. Mesmo dentre aqueles que afirmam conhecer as atividades dos demais envolvidos, a manifestação é limitada, como pode ser exemplificado nas falas de João: “[...] CCP libera a folha, autoriza as atividades, a DCP é a folha em si, todas as inclusões e progressões e a DIAP que inclui tudo relacionado a aposentados e pensionistas. Da PROAD não tenho ideia nenhuma do que eles fazem em relação à folha”, e Marcos: “A contabilidade de posse da folha elabora um relatório solicitando a verba ao Ministério do Planejamento, este libera a verba e repassa aos bancos conveniados. Antes de mim vem do Departamento de Cadastro de Pagamento que lançam todos os dados no SIAPE”.

A análise dos dados demonstra que mais uma vez uma das características das rotinas propostas pela visão mais moderna de rotinas (FELDMAN, 2000; FELDMAN E PENTLAND, 2003; PARMIGIANI E HOWARD-GRENVILLE, 2011; AROLES E MC LEAN, 2016) não é identificada. Os participantes não destacam que a rotina de pagamento da folha envolve ações interdependentes praticadas por diversos atores, e apenas quando provocados a falar sobre a função de outros setores, os participantes relatam o que sabem e mesmo assim demonstram um conhecimento reduzido sobre a função dos demais atores. Esta característica pode indicar que as atividades relacionadas à rotina de pagamento de folha são realizadas de maneira isolada, que não existe uma preocupação por parte dos envolvidos em saber o que os outros setores fazem, o que pode desencadear, conseqüentemente, a falta de integração, além de mitigar uma oportunidade de mudança na rotina através da interação, como será visto posteriormente.

Descritos os aspectos performativo, artefatos e ostensivo da rotina de pagamento da folha, a próxima seção discorrerá acerca do segundo objetivo específico deste estudo que envolve a descrição de como a aprendizagem experiencial dos indivíduos na rotina permite sua modificação.

4.5 Como a aprendizagem experiencial dos indivíduos envolvidos na rotina permite sua modificação?

Esta seção se propõe a apresentar os resultados relacionados ao segundo objetivo específico, qual seja, buscar descrever como a aprendizagem experiencial dos indivíduos envolvidos na rotina permite sua modificação. Por meio da análise dos dados coletados nas entrevistas, na observação direta e nos documentos, foram definidas três categorias que apontam as evidências de como a aprendizagem experiencial dos indivíduos permite a modificação da rotina: experienciando situações habituais, refletindo e interagindo. A utilização do Atlas/ti facilitou a construção das categorias que serão apresentadas nas próximas subseções.

4.5.1 Experienciando situações habituais

A primeira categoria relacionada ao segundo objetivo demonstra que os envolvidos na rotina utilizam a aprendizagem para alterar a rotina experienciando situações do seu dia a dia, as quais ocorrem durante a execução do trabalho, e podem ser consideradas habituais. Esta categoria emergiu a partir da análise de dados e está relacionada com a abordagem segundo a qual a aprendizagem também é produto da interação dos indivíduos com o ambiente (ELKJAER, 2009), sendo assim, identificou-se que existe possibilidade de mudança na rotina quando os indivíduos interagem com o ambiente vivenciando situações que são cotidianas no desenvolvimento do seu trabalho.

As situações habituais se caracterizam como sendo as ocorrências comuns na execução da rotina, e algumas dessas situações vivenciadas no dia a dia motivaram os atores a modificar algo na rotina para aprimorá-la. Conforme já explicado nas seções anteriores, a rotina de pagamento da folha é realizada em setores diferentes e o ponto em comum nos dois setores é o fato dos servidores que assumem as atividades relacionadas à rotina aprenderem sobre a mesma durante a prática. Mesmo nas atividades de inserção de informações nos sistemas é necessário um domínio que se adquire de forma gradativa e através da prática diária.

Para Maria, “na verdade para aprender os comandos tem que fazer curso, mas atualmente é se virando”. Marcos concorda com a visão de Maria, pois afirma que: “Nós aprendemos na prática”, ou seja, a experiência prática das situações cotidianas faz com que as pessoas aprendam a executar a rotina. A importância da experiência na execução da rotina é ressaltada por Mateus:

[...] tem um menino que entrou agora e teve uma dificuldade tremenda, ele entrou no final do ano que é uma fase péssima porque tem 13º, férias, antecipação de férias. Se a folha é complexa, nos meses de junho, novembro e dezembro são os três piores meses. Você colocar uma pessoa novata na folha é pra ficar doido, ela pode até entender enquanto a folha tiver andando certinho, mas qualquer problema que tiver o tempo que ela vai levar para dar uma resposta ao erro é que pode inviabilizar todo o meu trabalho na contabilidade (MATEUS).

Este exemplo do entrevistado demonstra que experienciar as situações habituais relacionadas à rotina é essencial para que a mesma seja assimilada pelo indivíduo que a executa, sendo a compreensão das atividades necessária tanto para que a mesma seja executada dentro dos prazos estabelecidos quanto para que o tempo de resposta a situações excepcionais seja rápido.

A assimilação e o domínio das atividades também são elementos que influenciam na modificação da rotina, pois o indivíduo provavelmente não irá propor ou implementar mudanças numa rotina que ainda não foi assimilada. As mudanças influenciadas pela vivência de situações corriqueiras, como a criação de planilhas e modificação de formulários, são viabilizadas por meio da experiência dos envolvidos na execução da rotina. Em relação a importância da experiência para a rotina Mateus destaca:

[...] que o mais importante foi a experiência porque o sistema é preenchimento de tela, não tem muito o que pensar é só saber onde informar o quê. Só que o sistema só funciona se a informação estiver correta e o grande desafio da folha é deixá-la correta, saber se ela está correta ou não. Porque o sistema aceita o que você preencher, mas a questão é - o que eu estou informando está de acordo com a legislação? Isso é com a experiência (MATEUS).

A maneira como a aprendizagem oriunda da experiência das situações habituais pode refletir em mudanças na rotina de pagamento da folha foi destacada por Marcos ao explicar que: “Hoje em dia os órgãos de fiscalização estão de “olho” e eles mandam, quando identificam alguma coisa estranha, um comunicado para que nós identifiquemos o que está ocorrendo”. Para o entrevistado, a atuação dos órgãos de controle na fiscalização das etapas relacionadas à folha de pagamento é habitual, e por conta disso algumas mudanças foram implementadas na rotina. Era preciso identificar o servidor que havia realizado o lançamento de cada dado no

SIAPE para que ficasse mais fácil reunir as informações solicitadas pelos órgãos de controle, por isso foram criadas planilhas de controle das atividades inseridas nos sistemas. Marcos diz que após a mudança “[...] tudo que é lançado no sistema tem que ter uma planilha com a assinatura do servidor, assim, conseguimos identificar quem realizou aquele lançamento”. Percebe-se que a fiscalização dos órgãos de controle, que é uma situação habitual vivenciada pelos participantes da rotina, fez com que fossem criados e modificados mecanismos que possibilitaram uma melhor execução da mesma.

O entrevistado José destacou o papel da vivência cotidiana na modificação da rotina, visto que várias atividades foram alteradas ou criadas a partir das situações vivenciadas cotidianamente na seção de aposentadoria e pensões:

Nós criamos uma rotina específica de preparação para aposentadoria porque não existia. Em conjunto com o Departamento de Qualidade de Vida - DQV, foi criado um curso específico para os servidores sobre aposentadoria. Para demonstrar o procedimento de abertura do processo e a parte de cálculo e de tempo de serviço. Por conta do desconhecimento e da angústia do servidor em relação à aposentadoria criamos uma rotina específica de abrir uma ou duas vagas por dia para atender o servidor e fazer cálculo, tirar dúvida, explicar os formulários, falar sobre o cálculo de férias e auxílio alimentação. Criamos essa rotina de sentar com o servidor para analisar a vida dele na universidade e ele sair com uma planilha de cálculo que diz que sua aposentadoria vai ficar assim, você vai perder tanto (JOSÉ).

A necessidade de modificar a maneira como o servidor que estava próximo de se aposentar era acolhido foi identificada pela atividade diária, pois o setor atendia diversas pessoas com as mesmas dúvidas e preocupações. Ressalta-se que quando o entrevistado fala o termo rotina ele está se referindo a tarefas que fazem parte da mesma. Para José, essa mudança foi benéfica porque deu mais agilidade aos processos, pois esses eram instruídos da maneira correta e também porque melhorou o atendimento. Nesse sentido, José afirmou: “[...] a questão de priorizar o atendimento mudou a maneira de como as pessoas vêem o setor, colocamos no site explicações mínimas sobre aposentadoria e esse *feedback* com o servidor melhorou muito nosso trabalho”.

As situações vivenciadas habitualmente fomentaram também a criação de planilhas de controle de inclusão de processos nos sistemas que antes não existiam. Um exemplo é a confecção de cálculos dos valores de férias e vacância para os processos de aposentadoria, como explica José: “[...] antes o pessoal não fazia esses cálculos e o servidor acabava sendo prejudicado”; e a identificação de formas diferentes de comunicação com os servidores, além da carta com aviso de recebimento, como afirmou José: “[...] nós telefonamos, mandamos *e-mail*, usamos o *whatsapp*, e tudo isso é menos custoso ao erário”.

No mesmo sentido, o entrevistado Lucas salientou que a execução das atividades diárias fez com que surgisse a necessidade de adequação dos formulários, como exemplificou Lucas: “[...] na hora de se fazer uma análise de um processo que se percebiam algumas dificuldades na coleta de informações para fazer o *input* de dados no sistema nós identificamos a necessidade de fazer alguns formulários visando facilitar”. Além da adequação de formulários, o entrevistado afirmou que foram implementadas e melhoradas planilhas de controle das atividades.

Estes resultados corroboram o estudo realizado por Moraes (2013), em uma usina de álcool. De acordo com a autora, nas situações habituais, apesar de não existir uma perturbação na rotina, a aprendizagem dos indivíduos permitiu sua modificação. O processo teve início no momento em que os gestores buscaram maneiras mais eficientes - melhoria contínua e diminuição de erros - de desenvolvimento de suas atividades e execução da rotina. Ainda conforme a autora, os gestores passaram a atribuir novos significados, reorganizando e reconstruindo suas experiências e, conseqüentemente, aprendendo. Foi esse aprendizado que gerou modificações na forma de realização da rotina.

As situações vivenciadas cotidianamente possibilitam a criação do que Bucher e Langley (2016) denominaram como espaço experimental. Este tipo de espaço é alinhado à estrutura que circunda a própria rotina, inclusive aos atores que a realizam, e possibilitam a experimentação de variações intencionais na rotina e nas atividades relacionadas, o que gera modificação em seus aspectos. No caso da rotina de folha de pagamento, a experiência vivida pelos atores em situações comuns como fiscalização de órgãos de controle, atendimento aos servidores e até mesmo pela inserção de dados nos sistemas de informação, incentiva que os envolvidos coloquem novos conceitos à prova e promovam improvisações. À medida que uma nova planilha de controle é implementada e gera um resultado satisfatório, como uma resposta rápida aos órgãos de controle ou mesmo um elogio de um servidor que foi atendido, ela passa a ser incorporada no aspecto performativo da rotina.

Do mesmo modo, as mudanças no processo de orientação dos servidores quanto à aposentadoria que foram identificadas por meio da vivência diária de responder aos mesmos questionamentos, ocorreram de maneira experimental, foram colocadas em teste e a dinâmica original da rotina foi modificada no momento em que os atores identificaram que a modificação foi benéfica. Entretanto, é importante esclarecer que essas modificações implementadas foram incorporadas no aspecto performativo da rotina, e não foram codificadas em artefatos institucionalizados pela instituição.

Importante frisar que a não institucionalização das modificações pode gerar como consequência a perda de informações relacionadas à rotina, pois caso um ator passe a não executar aquela atividade, a aprendizagem incorporada na execução da rotina pode ser perdida, já que não existem mecanismos de incorporação em artefatos institucionais e mesmo na ideia abstrata que compõe o aspecto ostensivo da rotina.

Diante do que foi apresentado, infere-se que as situações experienciadas habitualmente são utilizadas tanto para assimilação da rotina como também para modificação da mesma. Todavia, vivenciar situações não representa a única maneira de promoção de mudança da rotina, visto que deve ser considerada também a propensão do ator na modificação da mesma. A subseção seguinte se relaciona com essa disposição dos envolvidos na rotina.

4.5.2 Refletindo

Esta categoria indica que os atores modificam a rotina ao refletirem sobre sua atuação na mesma. A reflexão permite que as pessoas identifiquem problemas, analisem o desempenho passado de forma crítica e aprendam através da análise das situações vivenciadas, mesmo aquelas em que o desempenho não foi satisfatório. Dessa forma, ao refletir sobre as situações experienciadas, os indivíduos promovem o exercício de aprimoramento das atividades futuras e podem desenvolver soluções para problemas enfrentados em situações semelhantes.

A realização de uma reflexão sobre diferentes possibilidades de execução das atividades é citada pelos entrevistados como elemento que promove a modificação da rotina. Mesmo aqueles entrevistados que realizam uma atividade baseada na inserção de dados no sistema afirmam que podem refletir e alterar, de alguma maneira, a rotina; como exemplo, João comenta que: “[...] acho que cada um dá a sua cara, a forma de lançar não muda, mas uma planilha de controle você vai mudando”. A reflexão é motivada tanto pela busca do aprimoramento da rotina quanto pela busca de elementos que possam facilitar sua execução e evitar a ocorrência de erros. Lucas afirma: “[...] tem muita leitura que tem que se fazer porque você vai trabalhar com um assunto e alguém chega e diz “isso aqui é assim” e eu não me conformo e vou ler o porquê é assim”. Mas essa leitura muitas vezes é motivada por uma inquietude, uma reflexão sobre o procedimento, como se observa na fala de Lucas: “[...] algumas coisas você vai questionando porque não entende bem e quando vê a legislação identifica que o procedimento não está conforme rege a legislação, e adapta e modifica”.

Esta inquietação demonstrada pelo participante da pesquisa é semelhante à primeira fase

do modelo de ação e pensamento reflexivo de Dewey proposto pelo esquema de Miettinen (2000). Ou seja, quando surge algo que perturba o curso normal da atividade, manifesta-se o estado de incerteza, sendo este o ponto de partida para a reflexão e aprendizagem. Nesse sentido, a não satisfação em relação ao estado atual das coisas gerou a experiência reflexiva que pode promover alterações na rotina. Dewey (1910) explica que a reflexão não se configura como uma simples sequência de ideias. Para o autor, ela envolve a relação entre o que o indivíduo tenta fazer e a consequência deste ato, e o pensamento reflexivo é um processo motivado pela inquietação e pela busca de solução a alguma questão.

O processo de refletir sobre a experiência passada é ressaltado por Mateus, pois ele afirma que aprendeu a executar a rotina de uma maneira totalmente manual que inclusive era mais demorada. Esse achado apresenta relação com o princípio da continuidade experiencial proposto por Dewey (1938), segundo o qual toda a experiência traz algo que foi vivido anteriormente, bem como exerce influência no que vem depois. Diante da necessidade de realizar os procedimentos em menor tempo, o entrevistado começou a pensar em maneiras de otimizar o tempo. Ele afirma que:

[...] eu instituí praticamente o sistema no Excel, porque tenho um bom domínio, então eu fiz um “mini sistema” que me ajuda a fazer a conciliação da folha e já me sinaliza sobre um possível erro que eu possa ter cometido (uma ação orçamentária errada, posso ter confundido um valor de ativo com o de inativo). Mas esse sistema fui eu quem criei para facilitar minha vida. [...] a principal motivação para a criação da planilha foi eliminar o trabalho repetitivo, pois como a folha tem o mesmo trabalho e a fonte de recursos se repete todos os meses eu criei um padrão em que eu digo para a planilha quero pagar proventos e ele me diz automaticamente qual é a fonte, a ação, a esfera. A motivação é realmente otimizar porque se eu não tivesse feito isso a folha não sairia no prazo que eu estou tendo ultimamente (MATEUS).

Percebe-se que esse processo reflexivo relatado pelo entrevistado encontra-se alinhado com o modelo de ação e pensamento reflexivo, não apenas na primeira fase, conforme foi descrito anteriormente. Verificou-se que os envolvidos realizam a fase de intelectualização na qual o problema é definido - no caso de Mateus os problemas eram a demora para realização da rotina de forma manual e a quantidade de trabalho repetitivo.

Em seguida, identifica-se a fase de estudo das condições e formulação de hipóteses de trabalho, bem como a de raciocínio, sendo assim, o participante pensou em formas de combater o problema e avaliou os recursos de que dispunha. Na quinta fase ele testou as hipóteses formuladas através da ação ao utilizar as planilhas que elaborou na execução da rotina. O resultado direto do processo reflexivo foi a diminuição do tempo de execução da rotina e diminuição do trabalho repetitivo. O resultado indireto é o conhecimento gerado que é utilizado

para cada vez mais criar planilhas que facilitem o trabalho e tornem a execução da rotina eficiente.

Tanto nas entrevistas quanto na observação direta identificou-se que os atores refletem sobre as atividades com o objetivo de tentar otimizar, de alguma forma, o trabalho executado, bem como minimizar seus possíveis erros, até porque eles estão trabalhando com boa parte do orçamento da universidade e com os proventos de todos os servidores. Muitas vezes essa reflexão é fomentada pelo conhecimento prévio em alguma legislação, experiência de trabalho anterior, domínio de algum *software*, como Excel, e pelo conhecimento da própria rotina.

José comenta: “[...] minha formação na área de Direito ajuda a interpretar a lei e propor modificações”. Isto posto, a experiência que o ator possui na área auxilia na reflexão de como a rotina pode ser alterada. A influência dos fatores citados na reflexão de mudança na rotina é reforçada por Mateus ao declarar que “[...] se a pessoa tem o conhecimento do processo já ajuda, porque a pessoa vai tentar entender o que pode ter acontecido”. Esse tentar entender é justamente refletir sobre acertos e erros oriundos da execução da rotina, exercício que possibilita tanto a criação de possibilidades de ação em situações futuras quanto a criação de alternativas de melhoria para o que já é realizado. Para aprender e propor modificações, os envolvidos na rotina devem ter a capacidade de construir relação entre a vivência da rotina e sua experiência, entendendo causas e consequências de suas ações e escolhas, conforme destaca Dewey em seus estudos.

Diante do que foi apresentado, a reflexão se configura como um dos meios utilizados pelos envolvidos na rotina para aprender e propor mudanças. No entanto, para que essa busca pela melhoria na rotina seja constante, a reflexão dos atores sobre o desempenho e os procedimentos relacionados à rotina deve ser cotidiana, e não apenas quando ocorrerem problemas. De acordo com Elkjaer (2009), ao vivenciar uma situação, as dificuldades surgem e também é com a experiência que os problemas são resolvidos através do pensamento reflexivo.

Descrito como os atores modificam a rotina por meio da reflexão, a próxima subseção busca descrever como a rotina é modificada pelos atores por meio da interação social.

4.5.3 Interagindo com outros indivíduos

A análise de dados demonstra que os envolvidos na rotina constroem conhecimentos que os ajudam a alterarem a rotina interagindo com outros indivíduos. O ambiente de trabalho

é permeado pela interação constante entre os indivíduos, e constatou-se que as interações com colegas, superiores, usuários atendidos e até indivíduos de outras instituições são relevantes para construir novos conhecimentos e propiciar alteração da rotina.

Existem situações de interação que têm a capacidade de fomentar o processo de aprendizagem que viabiliza a modificação da rotina. Uma dessas situações, destacada por todos os participantes da pesquisa, é a interação com o indivíduo que já realiza aquela atividade. Os entrevistados destacam que adquiriram conhecimento sobre a rotina com o colega que realiza a tarefa, como afirma Mateus: “[...] quando eu comecei a fazer a folha quem me ensinou foi a diretora de contabilidade da época”; esse tipo de interação é corroborada por Maria que afirmou: “[...] precisei aprender com os colegas. Na equipe sempre tem alguém que sabe alguma coisa e vai passar”; por João: “Precisei aprender com as colegas a lançar no SIAPE e fazer todas as atividades do setor”; por Lucas, ao afirmar que “[...] teve também a orientação de quem já fazia e passou o serviço”; e por José que faz a seguinte alegação: “[...] alguns colegas nos ensinaram algumas coisas e tentamos gravar e anotar porque vamos precisar disso”.

Através da análise do que foi relatado pelos entrevistados observa-se que existe o hábito de interagir com os pares para aprender a executar a rotina, o que gera experiência e propicia a modificação da rotina, como por exemplo a criação de planilhas de controle que foi influenciada pela interação com o indivíduo que já atuava na mesma.

O serviço público exige que o indivíduo atinja uma pontuação para passar num concurso, no entanto não necessariamente aquela pessoa vai ter experiência em determinada atividade. Por isso, ao assumir o cargo é preciso que a atividade seja repassada de alguma maneira, sendo que no pagamento da folha realizada na UFRPE ocorre assimilação, no primeiro momento, através da interação com o indivíduo que já realiza a atividade.

O entrevistado Marcos reconhece o que foi identificado ao afirmar que “[...] quando entra um servidor novo, tem que aos poucos sentar com alguém para ir aprendendo”. Dessa maneira, as pessoas com mais experiência na execução de determinada atividade tornam possível a assimilação da rotina pelos iniciantes e a aprendizagem gerada neste processo fornece os insumos necessários para proposição de mudanças. João destaca a importância desse processo ao afirmar que “quando eu entrei eu herdei as atividades delas [suas colegas de setor] que me ajudaram muito, foi herança de aprendizagem”. Esta afirmação demonstra que os atores têm consciência da relevância dos colegas para assimilação inicial da rotina, sendo que a proposição de alterações na mesma só é possível depois que o ator compreende a atividade que realiza, o que tem correlação com o que Kolb e Kolb (2013) definiram como experiência

concreta, na qual o indivíduo vive uma experiência concreta, no caso a interação com a pessoa que já realizava a rotina. Esta experiência torna-se base para aprendizagem experiencial, além de possibilitar a mudança na rotina por intermédio da experimentação ativa através da qual os conhecimentos são utilizados de forma prática para resolução de problemas.

Além da interação inicial com o ator que já realizava a rotina, os entrevistados citaram a interação cotidiana com colegas - que podem ser pares ou superiores. Com a rotina assimilada, a interação diária com os colegas pode propiciar mudanças, conforme destaca Maria:

[...] porque às vezes você tá tão numa rotina, centralizado naquilo e achando que aquilo ali tá funcionando e de repente algumas pessoas que vêm entrando e já vêm com experiências anteriores ou até de uma rotina daqui entendem que aquele funcionamento pode ser de uma melhor forma. Às vezes eu tenho um entendimento que indo daqui pra cá é assim, mas o colega faz - vamos por aqui porque talvez seja mais fácil (MARIA).

Essa interação cotidiana acontece geralmente de maneira informal, como afirma Lucas: “[...] numa conversa, num bate papo a pessoa pode explicar como funcionava no lugar que ele trabalhou e podemos achar interessante e fazer o *benchmarking*”, e reforça José: “Algumas das fórmulas para cálculos do *Excel* foram criadas por nós, mas como não tivemos curso específico de folha, alguns colegas que fizeram o curso, como Luís e Rosaura, ajudaram a construir”. Mesmo na PROAD, onde a rotina de pagamento da folha é realizada apenas por um indivíduo, foi possível identificar, durante a observação direta, que existe interação com colegas do setor de orçamento, localizado na PROAD, e com o entrevistado Marcos, da Coordenação de Cadastro e Pagamento da PROGEPE. Esta interação foi prioritariamente para dirimir dúvidas e tentar encontrar maneiras de executar a rotina de forma mais eficaz e pode ter influenciado na modificação da planilha elaborada por Mateus.

A interação com indivíduos de outras instituições é citada também por parte dos entrevistados, conforme explana José: “Também fazemos consulta ao Ministério do Planejamento e quando ocorre algum erro eles nos informam. [...] alguns procedimentos temos que questionar ao Ministério e temos uma pasta com todas as respostas arquivadas”. Os participantes Mateus e Marcos, durante a observação direta, afirmaram que realizam essa interação com o Ministério do Planejamento e que muitas vezes este contato ocasiona a modificação dos procedimentos.

As interações que influenciam na modificação da rotina remontam ao princípio da interação definido por Dewey (1938), na medida em que representam a transação dos indivíduos que realizam a rotina com o ambiente, tanto interno quanto externo. Sendo assim, os achados desta pesquisa corroboram com a ideia defendida por este autor de que a aprendizagem é um

processo social, uma vez que se desenvolve experiência através da interação.

Chama atenção o fato da maioria dos entrevistados não ter destacado a prática de reuniões formais periódicas para troca de experiências e interação entre os colegas - apenas o entrevistado José afirmou realizar reuniões periódicas com a equipe. Além das reuniões, algumas iniciativas realizadas na Seção Aposentadoria e Pensões e destacadas pelo entrevistado merecem ser ressaltadas, visto que podem ser importantes fontes de mudança na rotina mediante interação. José afirma que:

[...] fizemos um curso de PCA que é provimento de cargo e nós pegamos a parte específica do manual e criamos um curso aqui na PROGEPE, então quem tinha o conhecimento passava. É um projeto que criamos e já que não tem condição de todo mundo fazer curso pegamos um assunto específico para criar uma semana ou alguns dias para socializar (JOSÉ).

Esta iniciativa tenta combater um problema que é relatado por grande parte dos entrevistados, qual seja, a capacitação insuficiente para atividades relacionadas com a rotina de trabalho que ocorre pelas restrições orçamentárias, e até pela carência de cursos sobre determinados assuntos. Essa ação busca socializar o conhecimento de maneira formal dentro do setor, tornando o acesso mais equitativo e não dependente das relações formais.

Outro procedimento adotado pelo setor é destacado por José: “[...] temos um procedimento de rodízio das atividades onde todo mundo fica sabendo fazer tudo e adotamos isso aqui internamente”. Para o entrevistado, este rodízio possibilita o protagonismo dos integrantes da equipe, pois como todos os membros possuem conhecimento sobre as atividades realizadas no setor são capazes de propor mudanças que visem a melhoria do trabalho. Durante a entrevista observou-se que neste setor existe uma participação ativa dos servidores envolvidos na rotina, e isso pode de fato ocorrer por conta deste “protagonismo” destacado pelo entrevistado.

Conforme disposto, a interação com indivíduos representa uma das maneiras pelas quais os indivíduos aprendem e, assim, modificam a rotina. Esta constatação demonstra que a aprendizagem é uma atividade social e que a alteração da rotina pode ser um processo de construção coletiva.

Apesar de não ser um dos objetivos deste estudo, as entrevistas revelaram alguns fatores externos que podem exercer influência na modificação da rotina. Como os entrevistados destacaram esta influência, considerou-se relevante apresentar os resultados correspondentes, visto que representam elementos que influenciam a modificação da rotina. Desse modo, antes de responder ao terceiro objetivo específico, a subseção que segue apresenta os fatores externos

capazes de influenciar na modificação da rotina.

4.5.4 Fatores externos que exercem influência na modificação da rotina

Os fatores externos podem influenciar na alteração da rotina, e sua ocorrência foram destacados pelos entrevistados. Mateus afirma que o fator externo que gerou mudança mais drástica na rotina foi a mudança no sistema SIAFI ocorrida em meados de 2011: “[...] o sistema que pagava a folha era o SIAFI operacional, com tela preta no MS DOS e agora ela é feita no SIAFI WEB”. O entrevistado destaca que esta mudança, na verdade, foi um desmembramento das atividades que começaram a ser realizadas parte no SIAFI OPERACIONAL e parte no SIAFI WEB “[...] então eu trabalho nos dois sistemas porque só desmembrou”.

Cabe ressaltar que uma mudança semelhante ocorreu no SIAPE, no entanto, os entrevistados da PROGEPE não vivenciaram esta situação porque atuam na rotina, em média, há 4 anos. A mudança de sistema como fonte de alteração na rotina foi destacada também pelo entrevistado José, ao descrever a transformação ocasionada pelo advento do Sistema de Atos de Pessoal (E-Pessoal), que substituiu o Sistema de Avaliação e Registro dos Atos de Admissão e Concessões (SISAC), em março de 2018 “[...] lançamos várias coisas no SISAC que não tinham sido feitas, só que surgiu o E-Pessoal e vamos ter que incluir de novo. Agora estamos numa transição do SISAC para o E-Pessoal”. Os outros entrevistados citaram o E-Pessoal e o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas, eSocial, no entanto, como estas ferramentas ainda não estavam sendo utilizadas de maneira integral nas suas atividades, não foi possível dimensionar a mudança que podem ocasionar na rotina.

A alteração propiciada pela edição de instrumento legal é um fator externo que também pode gerar mudança na execução da rotina. Maria destaca que ocorreu uma modificação nas etapas do processo de afastamento de longa duração em razão da aprovação, pelo Conselho Superior/CONSU, da UFRPE, da Resolução nº 53/2017; segundo a entrevistada, esta resolução “[...] modificou alguns trâmites do processo de afastamento, mas a forma de inserir no sistema continua semelhante”. Concordando com Maria, João destaca que “a Resolução 53/2017, alterou como a pessoa vai pedir o afastamento e não o lançamento disso no sistema”. Dessa forma, a maneira com que eles inserem no sistema não foi modificada, no entanto foi alterada a maneira como o interessado deve dar entrada na solicitação, diante disso, quem trabalha com a rotina deve estar atento às mudanças exigidas para que não seja inserido no sistema algo que

o interessado não tenha direito.

A conjuntura política também pode exercer influência nas atividades relacionadas com a rotina de pagamento da folha. A atividade de preparação para aposentadoria descrita pelo entrevistado José foi alterada por conta da discussão sobre reforma da previdência que ocorreu em 2017 no Brasil “[...] essa atividade deu super certo e estávamos sendo super elogiados, mas aí com aquela questão da reforma da previdência tivemos problema. Tínhamos uma média de 34 a 50 aposentadorias no ano e essa média aumentou para 120 em 2017, e como não tínhamos condições de atender todos, suspendemos”.

As mudanças que ocorreram na rotina de pagamento da folha ocasionadas por fatores externos se relacionam com os chamados “choques exógenos”. Feldman e Orlikowski (2011) afirmam que alguns estudos definem esses choques como os motivos externos com capacidades de alterar o contexto das rotinas. No pagamento da folha verificou-se a influência de alguns elementos provenientes do ambiente externo, como modificação nos sistemas, nova legislação e conjuntura política.

Diante do que foi apresentado pelos entrevistados, os fatores externos têm reflexo na maneira de executar a rotina e propiciam modificações na mesma. Apesar disso, os resultados deste estudo, em concordância com o que apresentaram Feldman e Orlikowski (2011), demonstram que não só os fatores externos influenciam na modificação das rotinas, mas também os fatores endógenos são relevantes e exercem influência na modificação das mesmas, conforme já foi apresentado. A próxima seção apresentará as categorias relacionadas com a dificuldade dos participantes em alterar a rotina.

4.6 Existe dificuldade para modificar a rotina?

Os resultados associados ao terceiro objetivo específico serão apresentados nesta seção. A análise dos dados coletados nas entrevistas, na observação direta e nos documentos bem como a utilização do Atlas/ti possibilitaram a definição de duas categorias que representam a existência de dificuldade para modificação da rotina: resistência à mudança e acúmulo de trabalho.

4.6.1 Resistência à mudança

A maioria dos entrevistados relatou a existência de dificuldades para inserir modificações na rotina. Lucas explicou que a alteração da rotina enfrenta a resistência de

algumas pessoas as quais não querem mudar o que sempre foi realizado de determinada maneira. O entrevistado ressalta que as pessoas “[...] não querem assumir uma nova atribuição e aí você não consegue implantar uma alteração de fluxo, por exemplo”. Concordando com esta visão, Marcos afirma que ocorre resistência à mudança por parte dos servidores, em especial daqueles que já trabalham na organização há muitos anos.

A resistência à mudança destacada pelos entrevistados pode ocorrer pelo receio de modificar a maneira de realizar atividades, pelo desconhecimento das ferramentas que podem auxiliar o trabalho, como planilhas e sistemas, por acomodação, pela ausência de diálogo, e até por receio de sair da própria zona de conforto. Este fato retratado pelos entrevistados apresenta conformidade com os achados de Bucher e Langey (2016) que afirmam que no momento em que os membros de uma organização desejam mudar uma rotina enfrenta-se uma dificuldade pela relação entre o desejo de mudança e a ideia pré-existente de como executá-la.

Lucas destaca que muitas pessoas chegam a falar que “sempre foi assim, por que mudar?” e neste mesmo sentido José ressalta que “na negociação [nas conversas sobre mudança na rotina] se pensa que a mudança é para prejudicar o outro, cada um fica no seu *locus* e ninguém quer mudar e isso é ruim e exigiria muito debate. Como não temos tempo e também não queremos bater de frente deixamos pra lá”. De acordo com o que relata o entrevistado, a falta de integração e de oportunidades de discussão coletiva pode inibir a proposição de mudanças, já a falta de tempo pode relacionar-se com acúmulo de trabalho descrito na próxima seção. A afirmação de José pode indicar, inclusive, que não existe espaço ou tempo para a realização de conversas reflexivas descritas por Dittrich et al. (2016) como oportunidades de reflexão coletiva e de avaliação de novas formas de executar a rotina.

A análise de dados indica que a organização pode não estar oportunizando a existência de momentos de reflexão em grupo, o que pode dificultar a proposição de mudanças na rotina. Diferente do que Dittrich et al. (2016) encontraram em seu estudo, o que se pode constatar é que as mudanças na rotina ocorrem por iniciativa particular, de um servidor, em uma atividade específica que se encontra sob sua responsabilidade, e não por uma reflexão conjunta, estimulada pela organização, cujo objetivo seja trazer melhorias para a rotina como um todo.

Ao analisar a literatura sobre o assunto, constatou-se que a existência destas dificuldades não é enfatizada nos estudos sobre rotinas realizados anteriormente. Grande parte das pesquisas sobre o tema foram realizadas no contexto de organizações privadas norte-americanas, de sorte que a identificação de dificuldade de mudança na rotina em estudo realizado numa organização pública brasileira pode ter relação com as características deste tipo de organização, sem dúvida,

mais estáveis e burocráticas.

4.6.2 Acúmulo de trabalho

Além da resistência à mudança, parte dos entrevistados relatou outro elemento que pode dificultar a modificação da rotina, qual seja, a categoria acúmulo de trabalho. Para Marcos, o acúmulo de trabalho, principalmente aquele relacionado com o atendimento de solicitações de órgão de controle, impede que a equipe tenha tempo de planejar as mudanças. Da mesma maneira, José acredita que a própria estrutura da PROGEPE dificulta a modificação da rotina pois existem pessoas com muita demanda de trabalho. A estrutura a que se refere o entrevistado é a distribuição das pessoas na pró-reitoria e pode ter relação com duas situações: quantidade insuficiente de servidores para o volume de atividades executadas; ou distribuição ou dimensionamento inadequado dos servidores entre os setores de modo que em alguns locais com poucas atribuições trabalhem muito servidores, enquanto em outros setores cujas atividades sejam mais complexas ou a demanda maior, disponham de quantitativo insuficiente, ou seja, a consequência prática é que o trabalho pode ser excessivo para uns, e ameno para outros.

O acúmulo de trabalho ressaltado pelos entrevistados pode dificultar a criação de espaços experimentais onde são testadas novas hipóteses para a rotina (BUCHER; LANGLEY, 2016). Ademais, pode dificultar a realização de reuniões de equipe que conforme destacam Aroles e McLean (2016) são espaços nos quais os padrões estabelecidos são questionados, e mudanças podem ser sugeridas.

Apesar de alguns participantes da pesquisa terem relatado que enfrentaram dificuldades para implementar mudanças na rotina, Mateus e João foram enfáticos quanto à ausência de dificuldade em modificá-la. João afirma que não teve dificuldade de implementar modificações porque as mudanças que propôs foram prioritariamente realizadas nas planilhas de controle que se encontram sob sua responsabilidade. Mateus concorda com esta visão, entretanto, os motivos pelos quais afirma não ter enfrentado dificuldade são diversos, conforme pode ser observado na sua fala:

Não [enfrentou dificuldades] porque a única pessoa que conhece os procedimentos sou eu. Quando eu assumi a folha foi numa forma bem rudimentar e só eu que trabalhava com folha e eu não tive nenhuma resistência porque ninguém era cliente desse processo [rotina], eu não entrego a ninguém. Eu mudei de acordo com minha conveniência e o que julguei pertinente e ainda vivo modificando, alterando (MATEUS).

Para este participante não existe dificuldade para inserir alterações na rotina porque a etapa sob sua responsabilidade, parte orçamentária, apenas é de conhecimento dele. Nenhuma pessoa do setor compartilha a execução dessas atividades ou mesmo tem domínio para discutir a inserção ou não de alterações, por este motivo ele afirma que inseriu mudanças conforme sua conveniência. O fato de não existirem outras pessoas que executam aquelas atividades pode facilitar a inserção de mudanças, mas pode representar também um risco. Caso aquele indivíduo saia da instituição por qualquer motivo - doença, aposentadoria, férias - a execução da rotina pode ser prejudicada, já que ninguém na instituição sabe executar aquelas tarefas.

Ao afirmar, o entrevistado, que não existem clientes para as atividades que realiza, cabe salientar que percebe-se uma dualidade, pois ao mesmo tempo em que ele tem consciência de que é responsável pelo pagamento dos servidores, conforme apresentado na descrição do aspecto ostensivo na categoria função do indivíduo, afirma que suas atividades não possuem clientes. Entende-se que esta visão refere-se ao fato de não existir nenhuma etapa após o setor dele, bem como ao fato de que o encerramento do ciclo é sua responsabilidade. Uma vez que os salários estejam creditados nas contas, a rotina, naquele mês, se encerra, e um novo ciclo se inicia apenas no mês subsequente.

Esta ausência de dificuldade na modificação da rotina pode indicar que tais entrevistados não enfrentaram o que Bucher e Langey (2016) denominaram como enigma entre mudança na performance da rotina e ideia pré-existente em como executá-las, caracterizado como a dificuldade que os atores enfrentam ao tentar modificar uma rotina que já possua um conceito determinado de como ser desempenhada. Esta dificuldade pode não ter sido identificada pelos participantes pelo fato da maneira de executar a rotina não estar refletida em seu aspecto ostensivo ou mesmo em artefatos. Sendo assim, o entrevistado Mateus, por exemplo não teve dificuldade em modificar a maneira de executá-la e de implementar as planilhas que ele chama de 'mini sistema,' porque apenas ele realiza aquela etapa, e a ideia pré-existente de como realizar as atividades não o acompanhou.

Neste capítulo foram apresentados os resultados obtidos no estudo. A primeira seção apresenta a caracterização da organização estudada, o contexto de atuação e o perfil dos entrevistados. Na segunda seção reflete-se sobre as principais características da rotina estudada e os resultados relacionados ao primeiro objetivo específico, e os aspectos da rotina de pagamento da folha são discorridos. A terceira e a quarta seção discutem os resultados relacionados ao segundo e terceiro objetivo específico. O próximo capítulo se propõe a apresentar as conclusões.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo dedica-se a apresentar as conclusões desta dissertação cujo objetivo foi entender como a rotina de pagamento da folha de pagamento, realizada na PROAD e na PROGEPE da UFRPE, pode ser modificada em decorrência da aprendizagem dos atores nela envolvidos. A investigação realizou-se com base na teoria de rotinas organizacionais e seus aspectos - ostensivo, performativo e artefatos -, e na abordagem de aprendizagem pela experiência. A metodologia empregada foi o estudo de caso qualitativo, e a instituição selecionada foi uma universidade federal localizada em Pernambuco.

O presente capítulo será composto de três seções - a primeira seção apresenta as conclusões do estudo, a segunda, as implicações para a gestão, e a terceira recomendações para estudos futuros.

5.1 Conclusões

As conclusões apresentadas nesta seção foram obtidas através dos resultados provenientes da análise dos dados obtidos na pesquisa. Os resultados obtidos objetivaram compreender como a rotina de pagamento da folha de pagamento, realizada na PROAD e na PROGEPE da UFRPE, pode ser modificada em decorrência da aprendizagem dos atores nela envolvidos.

Apesar de não existir nenhum artefato da instituição, a exemplo de manual ou guia de instrução, capaz de orientar como as atividades devem ser executadas ou quais seriam as etapas necessárias que a compõem, pode-se concluir que a rotina é realizada por meio de diversas tarefas executadas em diferentes setores da PROAD e da PROGEPE, as quais demonstram possuir um padrão de ações repetitivo e interdependente cuja execução envolve múltiplos atores.

Não obstante esta constatação, observou-se que os participantes da pesquisa definem rotina somente como algo que é repetitivo, e não consideram seu caráter de interdependência. Ademais, a ideia abstrata sobre o que consiste o pagamento da folha, relacionada com o aspecto ostensivo, é diversificada. Embora essa diversificação de conceitos seja justificada na teoria, identificou-se que em relação à rotina estudada não há alinhamento entre o aspecto ostensivo e os aspectos material e performativo, desalinhamento este que demonstra uma relação deficitária entre conceito, informações técnicas e sua execução prática, o que conduz à conclusão de que

os aspectos da rotina estudada necessitam de maior alinhamento a fim de que os atores envolvidos percebam que as atividades realizadas por eles são interdependentes, e que todas as peças da engrenagem têm sua importância.

Também identificou-se a existência de diferentes artefatos que são importantes para sua realização, dentre os quais podem-se citar sistemas de informação, instrumentos legais e manuais. Importante frisar que tais artefatos são necessários para a execução da rotina de forma correta, no entanto, por serem controlados por órgãos superiores à UFRPE dentro da administração pública, são de difícil modificação.

Os sistemas de informação são desenvolvidos e controlados pelo Ministério do Planejamento e órgãos de controle. Os instrumentos legais são editados e alterados por iniciativa dos poderes legislativo e executivo. Os resultados apontaram que mesmo nos casos em que as etapas de execução da rotina envolvam prioritariamente a inserção de dados em sistemas de informação, é possível identificar a inclusão de variações, como planilhas para controlar as informações ou novos meios de fomentar a inserção de dados nos sistemas, como formulários. Por se tratar de uma organização pública, tais variações são limitadas pelas características deste tipo de organização já que os participantes devem realizar as atividades conforme orientado pelos órgãos superiores através dos instrumentos legais. Ocorre que, ao mesmo tempo que estas características limitam o papel dos participantes na modificação da rotina, também podem abrir espaço para diferentes interpretações, de modo que cada indivíduo tem a possibilidade de executar determinada atividade de acordo com o que interpretou como deveria ser realizado.

Também ficou demonstrada a capacidade de agência (GIDDENS, 2009) dos servidores, por meio de sua aprendizagem que ocorreu no momento em que os servidores vivenciam situações habituais, refletiram e interagiram com outros indivíduos, o que permitiu a modificação de algumas atividades da rotina.

Verificou-se que as situações vivenciadas no dia a dia fazem com que os envolvidos aprendam sobre a rotina no momento que a estão executando, e essa aprendizagem permite aos indivíduos a inserção de improvisações e modificações na rotina. Mudanças como criação de planilhas de controle, modificação de formulários e mesmo o atendimento aos servidores foram possibilitadas pela aprendizagem experiencial adquirida pela vivência de situações cotidianas relacionadas à rotina. Entretanto, é importante frisar que por se tratar de uma instituição pública, a proposição de alterações na rotina é limitada.

Quanto à reflexão, esta mostrou-se presente quando os atores envolvidos com a rotina

buscaram seu aprimoramento. Instigados pela busca de elementos que possam facilitar sua execução e evitar a ocorrência de erros, pois a rotina envolve um valor considerável do orçamento da instituição, e também tem relação direta com a vida de cada servidor e pensionista que recebe o salário, conseqüentemente um erro pode trazer prejuízo tanto para o setor público quanto para o servidor.

Percebeu-se que o processo de reflexão dos participantes apresenta conformidade com o modelo de ação e pensamento reflexivo de Dewey, proposto por Miettinen (2000), sendo o resultado direto deste processo a diminuição do seu tempo de execução e a diminuição do trabalho repetitivo. Cabe ressaltar que a reflexão é fomentada pela experiência dos indivíduos na vivência da rotina e mesmo em relação aos sistemas e à legislação que a orienta.

Por fim, constatou-se que a mudança na rotina ocorreu também por intermédio da interação com outros indivíduos, principalmente a interação com o ator que já realiza a rotina. A aprendizagem proveniente desta forma de interação gera experiência e propicia a modificação da rotina. A interação informal com colegas de outros setores, outras instituições e mesmo com servidores em atendimento também influencia na modificação da rotina e atesta o aspecto social da aprendizagem.

Desse modo, conclui-se que as formas de aprendizagem dos entrevistados que serviram como propiciadores de mudança na rotina não exercem essa influência de maneira isolada, como se ficasse cada uma dentro de ‘uma gaveta’ e não estivessem inter-relacionadas. Apesar da opção de tratar separadamente cada uma das maneiras de aprendizagem experiencial identificadas, verificou-se a existência de relação e integração entre tais aprendizagens, e é esta dinâmica que propicia a alteração da rotina. Os indivíduos vivenciam situações cotidianas, refletem sobre a atividade e interagem com outros atores e estes fatores relacionados e muitas vezes em conjunto propiciam a modificação na rotina de pagamento da folha.

Cabe ressaltar que as modificações implementadas na rotina são incorporadas apenas no aspecto performativo e não foram codificadas em artefatos institucionalizados pela UFRPE, o que pode ocasionar a perda de informações relacionadas à rotina caso o servidor venha a se afastar daquela atividade (por doença, aposentadoria etc), pois a aprendizagem incorporada na execução da rotina poderá sair com o indivíduo.

Quanto à dificuldade de modificar a rotina, constatou-se que a resistência à mudança e o acúmulo de trabalho são elementos dificultadores. A resistência à mudança tem relação com a ideia pré-existente de como executar a rotina, fazendo com que as pessoas apresentem resistência a mudar a maneira de realizar determinada atividade. O acúmulo de trabalho, que

pode ter relação com a quantidade insuficiente ou a distribuição inadequada de servidores, dificulta a implementação de mudanças, pois pode limitar o tempo de reflexão e mesmo de interação entre os indivíduos. Ainda em relação à dificuldade de modificar a rotina, conclui-se que parte dos entrevistados afirmou não enfrentar obstáculos na sua alteração porque executam suas etapas de maneira independente, o que pode limitar a resistência à mudança.

Percebe-se que os achados da pesquisa em relação ao processo de aprendizagem experiencial e reflexiva apresentam conformidade com o modelo de o modelo de ação e pensamento reflexivo de Dewey, proposto por Miettinen (2000). Em relação ao alinhamento entre os aspectos das rotinas o que foi identificado nesta pesquisa apresenta correlação com os achados de Berente et al. (2016), ao estudarem a implantação de um sistema de informações empresarial na National Aeronautics and Space Administration - NASA. Os autores identificaram desalinhamentos evidentes no período em que a rotina começou a ser executada, entre os objetivos apresentados pela gerência, que seria o aspecto ostensivo e o funcionamento da rotina com os atores locais que é o performativo. Entretanto, o desalinhamento identificado neste estudo, não foi em uma rotina que estava em processo de implantação, como no estudo americano, mas em uma rotina que já vem sendo realizada mensalmente na instituição há vários anos.

Esta seção dedicou-se a apresentação das conclusões da presente pesquisa, e os resultados obtidos contribuem para o desenvolvimento dos estudos na área de rotinas organizacionais e aprendizagem experiencial, bem como relaciona as duas áreas de conhecimento. A próxima seção trata da apresentação das implicações deste estudo para a gestão.

5.2 Implicações para a gestão

Esta seção dedica-se a apresentar as contribuições que este estudo pode fornecer para gestão organizacional da UFRPE e para os gestores públicos em geral. A seção foi dividida de modo a apresentar as implicações diretas para UFRPE e as implicações para a administração pública.

5.2.1 Implicações para a UFRPE

Foram apresentados elementos que podem repercutir na organização estudada, a UFRPE, os quais sugerem melhoria nas atividades realizadas de modo que a rotina seja

executada com maior eficiência.

Esta dissertação apresentou a rotina de pagamento de folha realizada na UFRPE com todos os seus aspectos, ressaltando cada uma das etapas bem como a interdependência entre os envolvidos. Entretanto, pode-se observar que a visão de rotina trazida por Feldman e Pentland (2003) que destacam a rotina organizacional como “um padrão repetitivo e reconhecível de ações interdependentes, envolvendo múltiplos atores”, não estava completamente presente na visão dos envolvidos. A característica da interdependência, por exemplo, deve ser ressaltada pelos gestores, pois cada um dos atores deve ser incentivado a conscientizar-se de que nenhuma atividade é realizada de maneira isolada, e que todos os atores são importantes para alcançar os objetivos da organização.

Através da descrição dos aspectos da rotina observou-se que uma das etapas, a financeira, é realizada exclusivamente por um servidor o qual detém todo o conhecimento das atividades. Esta constatação pode representar um importante risco que deve ser mitigado pela UFRPE, pois caso aconteça qualquer problema que impossibilite este indivíduo de realizar suas tarefas, a execução da rotina pode ser prejudicada, havendo a possibilidade dos salários não serem pagos.

Outro ponto que merece destaque diz respeito à falta de um artefato que oriente a realização da rotina. Conforme explicitado no primeiro capítulo desta dissertação, a estipulação de rotinas organizacionais é uma demanda dos órgãos de controle da administração pública. Além de recomendação destes órgãos, a pesquisa sugere que a criação de artefatos que orientem a execução da rotina pode trazer mais eficiência e confiabilidade à mesma. Por este motivo, o mapeamento dos aspectos da rotina, os setores envolvidos e as principais mudanças implementadas foram reunidos e organizados, pela pesquisadora, no Guia da rotina de pagamento da folha na UFRPE (Anexo A). Espera-se que este documento, em versão preliminar, possa ser avaliado e aprimorado pelos envolvidos na rotina, e utilizado pela organização como artefato, contribuindo, assim, para a execução mais eficiente e para socialização do conhecimento.

Outra consequência é a necessidade de valorizar e reconhecer as mudanças inseridas pelos envolvidos diretamente com a rotina. As oportunidades de modificação das atividades com o objetivo de promover eficiência através da aprendizagem dos indivíduos devem ser estimuladas pela instituição. Primeiro porque pode estimular a melhoria das rotinas por parte dos atores, e segundo, pode evitar que as melhorias incorporadas sejam perdidas na ausência de algum participante.

Por fim, a organização deve enfrentar os fatores identificados como dificultadores na proposição de mudanças na rotina, quais sejam, a resistência à mudança e o acúmulo de trabalho, os quais influenciam na rotina estudada e podem ser danosos à execução de outras atividades na instituição. Apresentadas as implicações para a UFRPE, a seção posterior trata das implicações para os gestores públicos.

5.2.2 Implicações para gestores públicos

Em relação aos agentes que atuam diretamente com a rotina de pagamento da folha, a presente dissertação pode contribuir na compreensão de como esta rotina é executada no cotidiano de uma organização pública. Nesse sentido, outras instituições podem discutir a adoção de práticas identificadas na rotina realizada pela UFRPE com o objetivo de promover eficiência.

Além disso, a distinção dos aspectos - ostensivo, performativo e artefatos - relacionados à rotina possibilita a comparação com o que é realizado em instituições com realidades distintas. Aos gestores públicos, principalmente de IFES, este estudo contribui ao revelar como a aprendizagem pode modificar uma rotina de modo a torná-la mais eficiente. Deste modo, pode-se avaliar e incentivar a proposição de mudanças nas rotinas através da aprendizagem experiencial dos servidores que é um fator que pode trazer maior eficiência à administração pública. Os resultados encontrados nesta pesquisa podem contribuir para que as organizações públicas aprimorem suas rotinas, de modo a considerar a importância da aprendizagem experiencial dos indivíduos envolvidos neste processo.

Espera-se que o conhecimento produzido nesta dissertação influencie a atuação dos gestores, mas também encoraje outros pesquisadores a estudar sobre o tema. Assim sendo, a próxima seção indica sugestões para estudos futuros.

5.3 *Recomendações para futuras pesquisas*

Esta seção dedica-se à recomendação de futuras pesquisas que possam enriquecer e contribuir nas abordagens de rotinas organizacionais, aprendizagem experiencial e gestão pública. Conforme este ponto de vista, sugere-se que estudos futuros se concentrem em:

- a) Investigar como se comportam os aspectos ostensivo, performativo e os artefatos da mesma rotina organizacional realizada em outra instituição pública, de modo que se possibilite a comparação com os resultados desta pesquisa;

- b) Investigar como a aprendizagem dos envolvidos em uma rotina pode modificar a mesma em outra instituição pública e em organizações privadas brasileiras. Desta maneira, será possível comparar semelhanças e diferenças entre organizações públicas e privadas;
- c) Investigar se a institucionalização da rotina por meio de artefatos, como manuais e guias, possibilita a aprendizagem dos envolvidos e a proposição de melhorias à rotina;
- d) Realizar um estudo longitudinal na rotina de pagamento da folha em instituições públicas, de modo a identificar as dificuldades envolvidas com a proposição de mudanças na rotina.
- e) Investigar se as organizações públicas incentivam a incorporação de mudanças nas rotinas provenientes da aprendizagem experiencial dos seus componentes.

Este capítulo dedicou-se a apresentar as conclusões, implicações para a gestão e sugestão de estudos futuros. Ressalta-se que os resultados provenientes desta pesquisa se relacionam com o contexto em que a mesma ocorreu, uma universidade pública localizada no nordeste brasileiro, sendo que estes achados não necessariamente encaixar-se-ão em outros contextos. Não se pretendeu, com o presente estudo, esgotar o tema pesquisado, mas apresentar as particularidades relacionadas à maneira que a aprendizagem pode modificar as rotinas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. L. de. **Aprendizagem de estrategistas sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos**: um estudo de caso qualitativo na Metálica S.A. 2013. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2013.

AROLAS, J.; Mc LEAN, C. Rethinking Stability and Change in the Study of Organizational Routines: Difference and Repetition in a Newspaper-Printing Factory. **Organization Science**. v. 7, n. 3, p. 535-550, mai-jun., 2016. Disponível em: < <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2015.1035>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From questions to answers: reviewing organizational learning research. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 397-417, dez., 2004. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350507604048270#articleCitationDownloadContainer>>. Acesso em: 09 nov. 2017.

BECK, K. **Estratégia e suas práticas**: Um estudo de caso em uma organização acadêmica. 2015. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, SC, 2015.

BECKER, M. C. Organizational routines: a review of the literature. **Industrial and Corporate Change**. v. 13, n. 4, p. 643-678, ago., 2004. Disponível em: <https://academic.oup.com/icc/article/13/4/643/718495>. Acesso em: 23 out 2017.

_____. **The past, present and future of organizational routines**: Introduction to the handbook of organizational routines. In: Handbook of Organizational Routines. Becker M. C. (ed.). Cheltenham UK and Northampton MA: Edward Elgar, 2008.

BERENTE, N. et al. Routines as Shock Absorbers During Organizational Transformation: Integration, Control, and NASA's Enterprise Information System. **Organization Science**. v. 7, n. 3, p. 551-572, mai-jun., 2016. Disponível em: < <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2016.1046>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

BRASIL, Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília, DF, 1995.

_____. Controladoria Geral da União. **Relatório de Avaliação dos Resultados da Gestão**. Recife, PE, 2016. Disponível em: < <https://auditoria.cgu.gov.br/download/9183.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, jan-abr., 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2017.

BUCHER, S; LANGLEY, A. The Interplay of Reflective and Experimental Spaces in Interrupting and Reorienting Routine Dynamics. **Organization Science**. v. 7, n. 3, p. 594-613, mai-jun., 2016. Disponível em:

<<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2015.1041>>. Acesso em: 11 dez. 2017

CAMILLIS, P. K; ANTONELLO, C. S. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**. v. 11, n. 2, p. 4-42, abr., 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712010000200002&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 10 nov. 2017.

CHERMAN, Andréa; ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. Valoração do conhecimento nas organizações e sua incorporação nas práticas e rotinas organizacionais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 18, n. 61, p. 416-435, Set. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922016000300416&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 nov. 2017.

CLOSS, L.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem de gestores no contexto das transformações contemporâneas no mundo do trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 146-163, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32171/aprendizagem-de-gestores-no-contexto-das-transformacoes-contemporaneas-no-mundo-do-trabalho>>. Acesso em: 05 jan. 2018.

COHEN, M.D. et al. Routines and other recurring action patterns of organizations: Contemporary research issues. **Industrial and Corporate Change**. v. 5, n. 3, p. 653-698, jan. 1996. Disponível em: <<https://academic.oup.com/icc/article/5/3/653/645272>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**. v. 24, n. 3, p. 522-537, jul., 1999. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.592.2970&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 7 nov. 2017.

CUNHA, P. R., BEUREN, I. M., GUERREIRO, R. Fatores Preditivos à Desinstitucionalização de Hábitos e Rotinas na Controladoria: Um Estudo de Caso. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 60 – 77, mai./ago 2014. Disponível em: <<https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/630/pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1963.

D'ADDERIO, L. Artifacts at the centre of routines: performing the material turn in routines theory. **Journal of Institutional Economics**. v. 7, n. 2, p. 197-230, jun., 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.1017/S174413741000024X>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

DEWEY, J. **Experience and education**. The Kappa Delta Pi Lecture Series, 1938.

_____. **Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education**. Publicação original: Macmillan Company, Nova Iorque, 1916. Ebook, 1997. Disponível em: <http://www.gutenberg.org/files/852/852-h/852-h.htm#link2HCH0011>. Acesso em: 27 dez. 2017.

_____. **How we think**. D. C. Heath & Co, 1910.

DITTRICH, K.; *et al.* Talking About Routines: The Role of Reflective Talk in Routine Change. **Organization Science**. v. 7, n. 3, p. 678-697, mai-jun., 2016. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2015.1024>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. *In*: EASTERBY-SMITH, M. *et al.* **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

_____; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 6, p. 783-796, set., 2000. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00203/full>>. Acesso em: 06 nov. 2017.

ELKJAER, B. **Pragmatism**: a learning theory for the future. *In*: ILLERIS, K (ed). **Contemporary Theories of Learning**. New York: Routledge, 2009. p. 73-88. Disponível em: <<https://philpapers.org/archive/ELKPA.pdf>>. Acesso em: 26 dez. 2017.

_____. Em busca de uma Teoria de Aprendizagem social. *In*: EASTERBYSMITH, M. *et al.* **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-38.

FELDMAN, M. S. Organizational routines as a source of continuous change. **Organization Science**. v. 11, n. 6, p. 611-629, nov-dez., 2000. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.11.6.611.12529>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

_____ et al. Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics. **Organization Science**. v. 7, n. 3, p. 505-513, mai-jun., 2016. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2016.1070>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

_____; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization Science**. v. 22, n. 5, p. 1240-1253, set-out., 2011. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1100.0612?journalCode=orsc>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. **Administrative Science Quarterly**, [S.L], v. 48, n. 1, p. 94-118, mar. 2003. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/3556620>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Bookman/Artmed: Porto Alegre, 2009.

GEIGER, D.; SCHRÖDER, A. Ever-changing routines? Toward a revised understanding of organizational routines between rule-following and rule-breaking. **Schmalenbach Business Review (SBR)**, v. 66, n. 2, p. 170-190, abr. 2014. Disponível em: <<https://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sozoek/professuren/geiger/archiv/publikationen/geiger-schroeder-sbr-2014-april-170-190.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2017.

GERSICK, C. J. G. Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. **The Academy of Management Review**. v. 16, n. 1, p. 10-36, jan., 1991. Disponível em: < https://www.jstor.org/stable/258605?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 11 dez. 2017.

GERSICK, C. J. G.; J. HACKMAN, J. R. Habitual Routines in Task-Performing Groups. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. v. 47, p. 65-97, 1990. Disponível em: < <http://studylib.net/doc/18750942/habitual-routines-in-task-performing-groups>>. Acesso em: 23 out. 2017.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, E. G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de empresas de São Paulo - EAESP, Fundação Getúlio Vargas - FGV, São Paulo, 2009.

GOMES, J. A. V. **Eficiência do gasto público em educação superior: um estudo sobre as universidades federais do Estado de Minas Gerais**. 2016. 75 f. Dissertação (Mestrado em Profissional em Administração Pública) - Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, Universidade Federal de Viçosa - UFV, Rio Parnaíba, MG, 2016.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. R. Structural Inertia and Organizational Change. **American Sociological Review**. v. 49, n. 2, p. 149-164, abr. 1984. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228314327_Structural_Inertia_And_Organizational_Change. Acesso em: 19 ago. 2017.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 17 ed. São Paulo: Loyola, 2008.

KOLB, D. A. **Experience learning**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

_____; D KOLB. Learning Styles and Learning Spaces: enhancing Experiential learning in Higher Education. **Academy of Management Learning & Education**. v. 4, n. 2, p. 193-212. jun., 2005. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40214287?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 27 dez. 2017.

_____. **The Kolb Learning Style inventory 4.0: A comprehensive guide to the theory, psychometrics, re-search on validity and educational applications**. Boston, MA: Hay Resources Direct, 2013. Disponível em: <<https://learningfromexperience.com/downloads/research-library/the-kolb-learning-style-inventory-4-0.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2018.

LATOURETTE, B. **The powers of association**. In: J. Law (ed.), Power, Action and Belief. Routledge and Kegan Paul: London, 1986.

LEAL FILHO, J. G. **Aprendizagem organizacional e gestão participativa**. Curitiba: Juruá Editora, 2005. p. 41 – 72.

LIMA, P. D. B. Perfil contemporâneo da capacidade de gestão dos órgãos e entidades da administração pública brasileira. **XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Salvador, BA, p. 27 - 30, out. 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/lima.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

MACHADO, F. O. Inovações em rotinas: uma conciliação possível. **III Simpósio Internacional em Gestão de Projetos**. São Paulo, SP, nov. 2014. Disponível em: <<http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/939>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. **Revista de Administração Pública**. v. 42, n. 1, p. 61-82, jan-fev., 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n1/a04v42n1.pdf>>. Acesso em: 4 set. 2017.

MELO, M. P. **Rotinas e práticas operacionais em ambientes industriais de produção em série**: um estudo de caso em uma indústria multinacional do setor químico. 2015. 121 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2015.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

_____. **Qualitative research and case study applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MEYER JUNIOR, V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 40-51, mar. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 13 set. 2017.

MIETTINEN, R. The concept of experiential learning and John Dewey's theory of reflective thought and action. **International Journal of Lifelong Education**, v. 19, n. 1, p. 54-72, Jan.-Fev., 2000. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/026013700293458?scroll=top&needAccess=true#aHR0cDovL3d3dy50YW5kZm9ubGluZS5jb20vZG9pL3BkZi8xMC4xMDgwLzAyNjAxMzcwMDI5MzQ1OD9uZWVkQWNjZXNzPXRydWVAQEAw>>. Acesso em: 02 jan. 2018.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público**. 7. ed. Brasília, 2017. Disponível em:<<https://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/563508/MCASP+7%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o+Vers%C3%A3o+Republica%C3%A7%C3%A3o+2017+06+02.pdf/3f79f96f-113e-40cf-bbf3-541b033b92f6>>. Acesso em: 20. jul. 2018.

_____. **Manual SIAFI**. Brasília, 2018. Disponível em:<<http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/010000/010100/>>. Acesso em: 19/07/2018.

_____. **Conheça o SIAFI.** Brasília, 2018a. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/historia>>. Acesso em: 30 mai. 2018.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. Institui a política de segurança da informação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape). **Portaria n. 236, de 8 de dezembro de 2014.** Brasília, 2014. Disponível em: <http://www.siapenet.gov.br/portal/download/Politica_Seguranca_SIAPE.pdf>. Acesso em 01 jun. 2018.

_____. **Manual Técnico de Orçamento 2018.** Brasília, 2017. Disponível em:<https://www1.siop.planejamento.gov.br/siopdoc/lib/exe/fetch.php/aceso_publico:mto_atual.pdf>. Acesso em: 19/07/2018.

_____. **Manual de Procedimentos - aposentadoria.** 1. ed. Brasília, 2017a. Disponível em:<https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/manual-de-procedimentos/arquivos/aposentadoria/Manual_Aposentadoria.pdf>. Acesso em: 19/07/2018.

MIRANDA, H. da S. **Meninos, Moleques, Menores...faces da infância no Recife (1927-1937).** 2008. 178 f. Dissertação (Mestrado em História Social da Cultura Regional) - Departamento de Letras e Ciências Humanas - DLCH, Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, Recife, 2008.

MORAES, I. C. de. **Aprendizagem de gestores sobre suas práxis de estratégia:** um estudo qualitativo em uma organização produtora de álcool do Estado de Pernambuco. 2013. 192 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2013.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change.** Harvard University Press: Cambridge, MA, 1982.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-45, jan.-mar., 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902005000100005&lng=pt&nrm=iso&tlng=en>. Acesso em: 08 ago. 2017.

_____. **Por uma nova gestão pública:** limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2005b.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; SOUZA LEÃO, A. L. M.; MELLO, S. C. B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração.** v. 13. n. 31, p. 190-209, set-dez 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n31p190/20846>>. Acesso em 27 jan. 2018.

PARMIGIANI, A.; HOWARD-GRENVILLE, J. Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives. **The Academy of Management Annals.** v. 5, n.1, p. 413-453, jul., 2011. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19416520.2011.589143>>. Acesso em: 04 dez. 2017.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. 3. ed. California: Sage Publications, 2002.

PAWLOWSKY, P. **Management science and organizational learning**. In: DIERKES, M. et al. The handbook of organizational learning and knowledge (pp. 61-88). Oxford: Oxford University Press, 2001. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.532.6133&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

PENTLAND, B.T.; FELDMAN, M.S. Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. **Information and Organization**, [S.L], v. 18, n. 4, p. 235-250, out. 2008. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1471772708000298>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

_____. **Issues in empirical studies of organizational routines**. In: Becker M. C. (ed.) Handbook of Organizational Routines. Cheltenham UK and Northampton MA: Edward Elgar, 2008b.

_____. Organizational Routines as Units of Analysis. **Industrial and Corporate Change**. v. 14, n. 5, p. 793-815, out., 2005. Disponível em: <<https://academic.oup.com/icc/article/14/5/793/656208>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

_____; RUETER, H. H. Organizational Routines as Grammars of Action. **Administrative Science Quarterly**. v. 39, n. 3, p. 484-510, set., 1994. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2393300?seq=1#>. Acesso em: 20 ago. 2017.

PORTAL DO SERVIDOR. **O projeto SIGEPE**. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/sigepe/o-projeto-sigepe>> Acesso em: 02 de jul. 2018

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

SCHRÖDER, A; GEIGER, D. Unravelling the Motor of Patterning Work: Toward an Understanding of the Microlevel Dynamics of Standardization and Flexibility. **Organization Science**. v. 7, n. 3, p. 633-658, mai-jun., 2016. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/citedby/10.1287/orsc.2016.1055>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

SERPRO - SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS. **História de sucesso: Tesouro Nacional**. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://www.serpro.gov.br/clientes/secretaria-do-tesouro-nacional-1>>. Acesso em 31 mai. 2018.

_____. **Siape - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos**. Brasília, 2018a. Disponível em: <<https://intra.serpro.gov.br/linhas-negocio/catalogo-de-solucoes/solucoes/principais-solucoes/siape-sistema-integrado-de-administracao-de-recursos-humanos>>. Acesso em 01 jun. 2018.

SILVA, S. S. S. **Aprendizagem de gestores sobre a rotina de acompanhamento do pedido: um estudo de caso qualitativo na metalúrgica Maxtil.** 2012. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2012.

_____; LUCENA, E. A. Como os gestores têm aprendido sobre a rotina de gerenciamento do processo produtivo dos pedidos dos clientes? **Gestão e Produção**, v. 22, n. 2, p. 356-369, jun. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2015000200356&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 26 jan. 2018.

STENE, E. An approach to a science of administration. 34 (6 ed). [S.L.]: **American Political Science Review**, 1940. p. 1124-1137.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997. Disponível em: <[https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UFRPE. Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional - PROPLAN. **Antecedentes históricos.** Recife, PE, 2017. Disponível em: <<http://www.proplan.ufrpe.br/content/antecedentes-hist%C3%B3ricos>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-20120.** Versão revista e atualizada Recife, PE, 2017b. Disponível em: <http://www.ufrpe.br/sites/www.ufrpe.br/files/PDI_Compilado_CONSULTA%20PUBLICA%2028.12.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2018.

_____. **Relatório de Gestão do Exercício de 2017.** Recife, PE, 2018. Disponível em: <http://www.proplan.ufrpe.br/sites/www.proplan.ufrpe.br/files/relatoriogestao_ufrpe_2017.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2018.

_____. **Pró-reitoria de administração.** Recife, PE, 2018b. Disponível em: <<http://www.proad.ufrpe.br/>>. Acesso em: 17 jun. 2018

_____. **Resolução CONSU N° 134/2014.** Recife, PE, 2014. Disponível em: <http://www.proplan.ufrpe.br/sites/www.proplan.ufrpe.br/files/recu134.2014_regimento_da_proplan.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2017.

_____. **Resolução CONSU N° 13/2018.** Recife, PE, 2018c.

VERA, D.; CROSSAN, M. **Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework.** In: Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Easterby-Smith, M., & Lyles, M. M. Oxford: Blackwell, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - Carta de apresentação enviada aos setores

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL – PROFIAP

Recife, __ de ____ de 2018.

Prezado Gestor (a),

Luísa Gomes de Araújo, minha orientanda do curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFPE), está realizando uma pesquisa sobre a rotina de folha de pagamento e aprendizagem de atores envolvidos na execução desta rotina.

As etapas de coleta e análise dos dados da pesquisa serão desenvolvidas a partir do mês de fevereiro de 2018. A pesquisa é qualitativa e na fase de coleta de dados, pretende-se realizar entrevistas individuais com indivíduos envolvidos com a rotina de folha de pagamento.

Agradeço antecipadamente a atenção de V.Sa.

Atenciosamente,

Ionete Cavalcanti de Moraes, Dr.
Professora do Departamento de Administração da UFRPE

APÊNDICE B – Formulário de informações sobre os participantes da pesquisa

Nome*: _____

Sexo*:

- Feminino
- Masculino

Idade*:

- Entre 18 e 25
- Entre 26 e 35
- Entre 45 e 55
- Mais de 55

Formação*:

- Nível médio
- Superior Completo – área _____
- Pós-graduação completa – especialização – área _____
- Pós-graduação completa – mestrado – área _____
- Pós-graduação completa – doutorado – área _____

Tempo na instituição*:

- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 6 anos
- Entre 7 e 10 anos
- Acima de 10 anos

Setor*:

- PROGEPE
- PROAD

Cargo atual*:

- Nível C (Exemplo: auxiliar em administração)

- Nível D (Exemplo: assistente em administração, técnico em contabilidade...)
- Nível E (Exemplo: administrador, contador, secretária executiva...)

Tempo no cargo atual*:

- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 6 anos
- Entre 7 e 10 anos
- Acima de 10 anos

Há quanto tempo atua na rotina*:

- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 6 anos
- Entre 7 e 10 anos
- Acima de 10 anos

Gostaria de receber as conclusões desse estudo*:

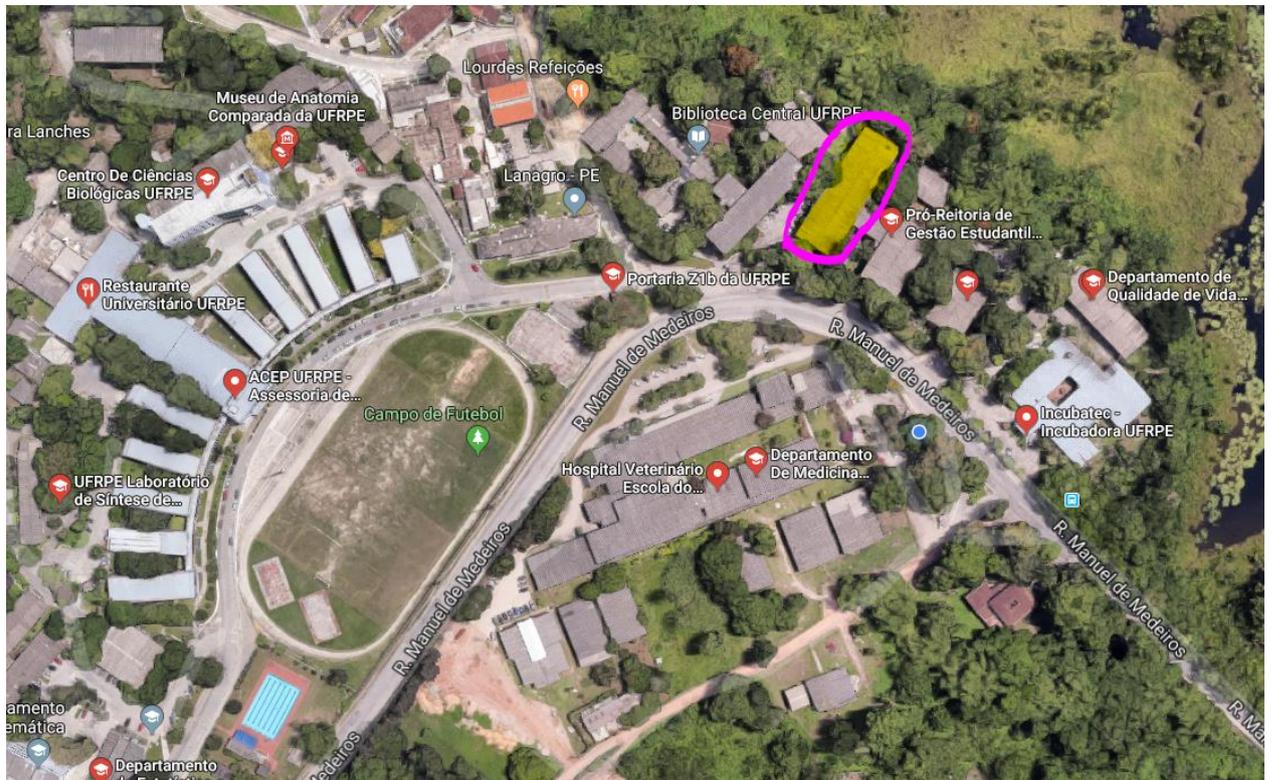
- Sim – e-mail _____
- Não

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista (1º coleta de dados)

PERGUNTAS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
QUESTÕES GERAIS	
1. Faça um breve histórico sobre sua carreira profissional	
2. Faça um breve histórico de como começou a atuar na rotina de folha de pagamento	
3. O que o (a) senhor (a) entende por rotina? Conseguiria definir?	
OBJETIVO ESPECÍFICO “OE1” - Investigar e descrever os aspectos das rotinas – ostensivo (formal) e performativo (desempenho) e artefatos (material);	
4. A rotina de folha de pagamento é orientada por alguma legislação (lei, norma, instrução normativa, resolução, portaria)?	Feldman; Pentland (2003) (2005); Schröder e Geiger (2016); D’Adderio (2001)
5. Existe algum sistema/programa que é utilizado na execução da rotina?	Feldman; Pentland (2005); Schröder e Geiger (2016); D’Adderio (2001)
6. Qual a percepção que o senhor possui sobre a execução da rotina de pagamento da folha?	Feldman; Pentland (2003) (2005);
7. Descreva cada uma das etapas, realizadas pelo senhor (a), envolvidas na rotina da folha de pagamento	Feldman; Pentland (2003) (2005);
8. O senhor (a) tem conhecimento das etapas da rotina de folha de pagamento que são executadas pelos outros envolvidos?	Feldman; Pentland (2003) (2005); Berente el al. (2016)
OBJETIVO ESPECÍFICO “OE2” - Investigar e descrever se a aprendizagem experiencial e reflexiva dos indivíduos envolvidos na rotina permite sua modificação;	
9. A rotina de pagamento da folha sofreu alguma modificação nos últimos dois anos? Qual foi a modificação? Foi o senhor quem fez?	

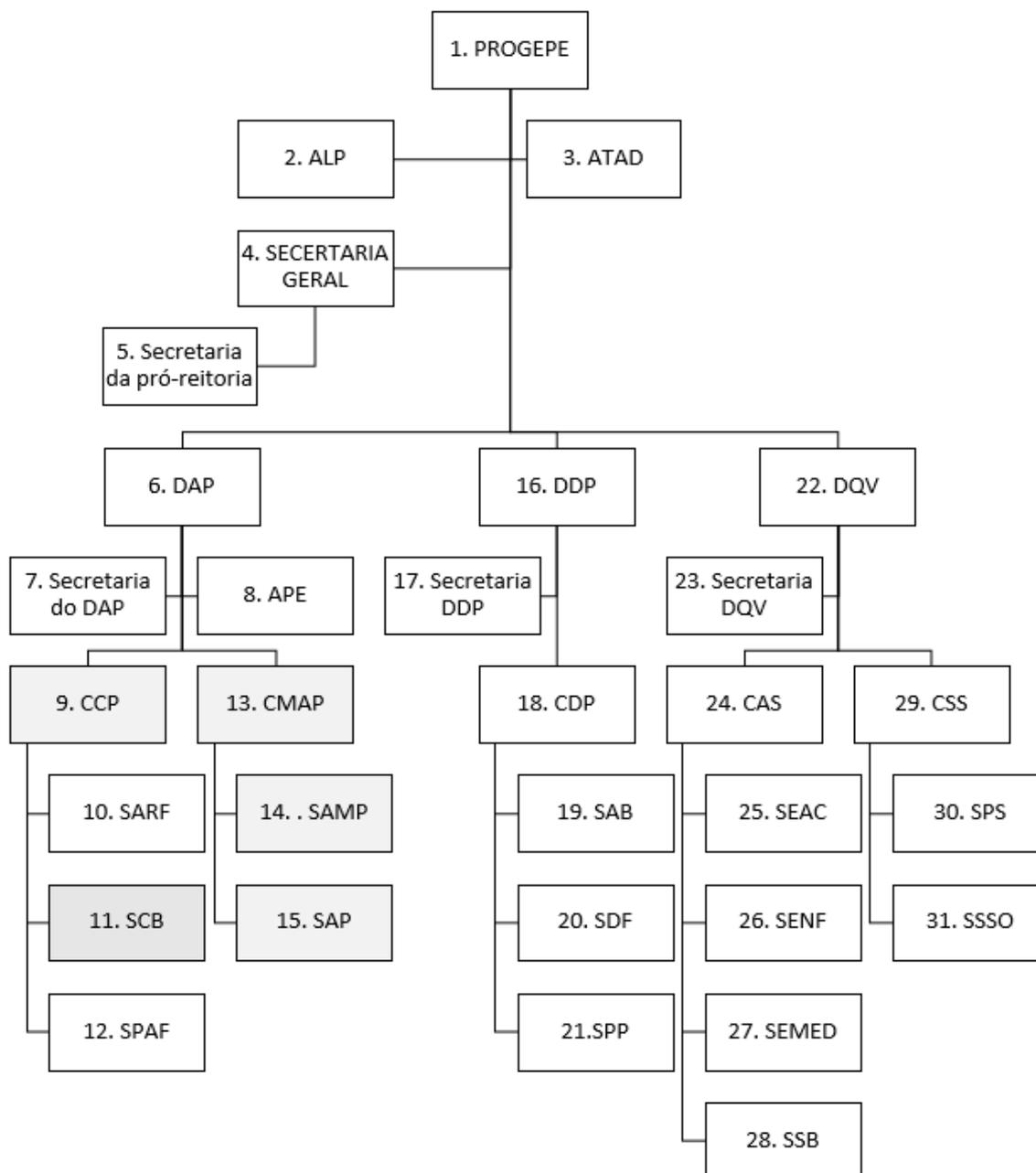
10. Sua experiência já propiciou a modificação da rotina? Por que o Senhor resolveu modificar? O que foi modificado? O Senhor acha que isso melhorou a execução da rotina? Como?	Dewey (1910); Elkjaer (2009); Kolb; Kolb (2013); Miettinen (2002).
11. O senhor (a) precisou aprender algo para conseguir executar a rotina de pagamento da folha? Se sim, o quê?	Antonello (2005)
12. O senhor (a) considera que o que aprendeu foi relevante para executar a rotina? Explique?	
13. As experiências dos outros envolvidos na rotina pode auxiliar na modificação mesma?	Dewey (1910); Elkjaer (2009); Kolb; Kolb (2013); Miettinen (2002).
OBJETIVO ESPECÍFICO “OE3” - Identificar, por meio da percepção dos entrevistados, a existência de dificuldade para modificar uma rotina existente ou implantar uma nova rotina;	
14. Descreva uma situação em que ocorreram mudanças nas atividades relativas à rotina de pagamento da folha em virtude de motivos externos (exemplos: restrição orçamentária, novo sistema...)	Feldman et al. (2016); Feldman e Orlikowski (2011)
15. Descreva uma situação em que ocorreram mudanças nas atividades relativas à rotina de pagamento da folha em virtude de motivos internos (reflexão sobre atividade, reuniões com colegas de trabalho, conversas informais sobre a execução da rotina...)	Feldman; Orlikowski, 2011; Bucher; Langley (2016); Aroles; McLean (2016); Dittrich et al. (2016)
16. Existe alguma dificuldade para modificar alguma etapa na rotina de folha de pagamento?	

APÊNDICE D – Localização da PROAD E PROGEPE no campus Dois Irmãos da UFRPE (área circulado em rosa)



Fonte: Google Maps

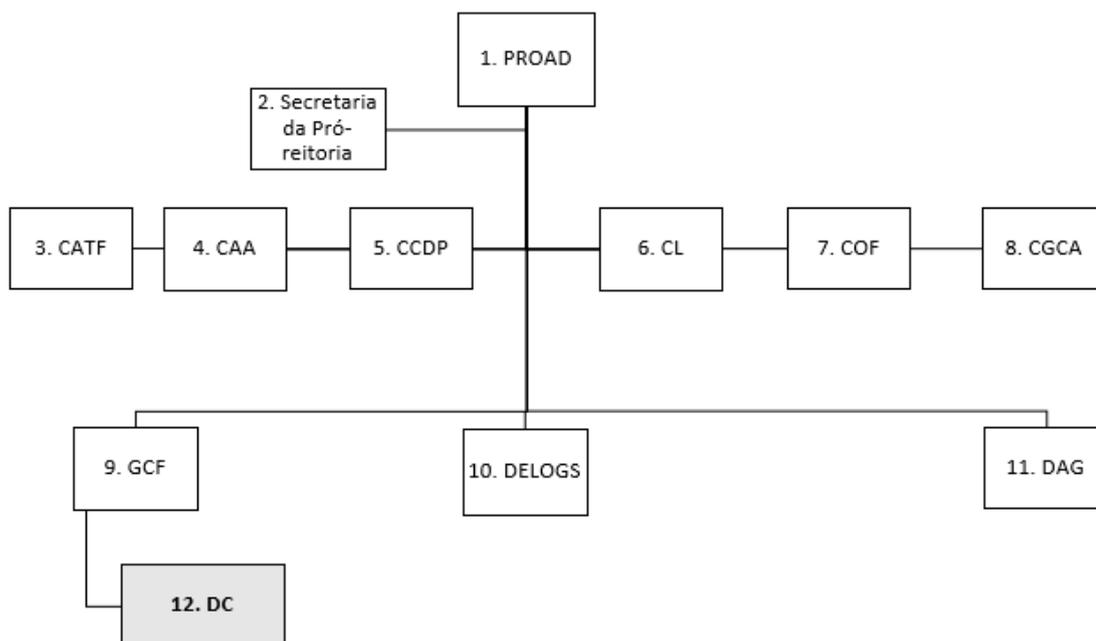
APÊNDICE E – Organograma PROGEPE



1. PROGEPE – Pró-reitoria de Gestão de Pessoas;
2. ALP - Assessoria de Legislação de Pessoas;
3. ATAD - Assessoria Técnica e Administrativa;
4. Secretaria Geral;
5. Secretaria da pró-reitoria;
6. DAP - Departamento de Administração de Pessoas;
7. Secretaria do DAP – Secretaria do Departamento de Administração de Pessoas;
8. APE – Assessoria de Processos Externos;
- 9. CCP - Coordenação de Cadastro e Pagamento – CCP;**
10. SARF – Seção de Arquivo e Registro Funcional;

11. **SCB – Seção de Cadastro e Benefícios;**
12. SPAF – Seção de Progressões e Acertos Financeiros;
13. **CMAP - Coordenação de Movimentação, Aposentadorias e Pensões;**
14. **SAMP – Seção de Acompanhamento e Movimentação de Pessoas;**
15. **SAP – Seção de Aposentadoria e Pensões;**
16. DDP - Departamento de Desenvolvimento de Pessoas;
17. Secretaria DDP – Secretaria Departamento de Desenvolvimento de Pessoas;
18. CDP - Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas;
19. SAB – Seção de Aperfeiçoamento e Benefícios;
20. SDF – Seção de Desenvolvimento Funcional;
21. SPP - Seção de Planejamento de Pessoal;
22. DQV - Departamento de Qualidade de Vida;
23. Secretaria DQV – Secretaria Departamento de Qualidade de Vida;
24. CAS – Coordenação de Atenção à Saúde;
25. SEAC – Seção de Análises Clínicas;
26. SENF – Seção de Enfermagem;
27. SEMED – Seção Médica;
28. SSB – Seção de Saúde Bucal;
29. CSS - Coordenação de Saúde do Servidor;
30. SPS – Seção de Programas de Saúde;
31. SSSO – Seção de Segurança e Saúde Ocupacional;
32. CPIPP - Comissão Permanente Interna de Planejamento e Projetos (órgão colegiado interno)

APÊNDICE F – Organograma PROAD



1. PROAD - Pró-Reitoria de Administração
2. Secretaria da Pró-reitora
3. CATF - Coordenadoria de acompanhamento técnico financeiro
4. CAA - Coordenadoria de apoio administrativo
5. CCDP - Coordenadoria de Concessão de Diárias e Passagens
6. CL - Coordenadoria de Licitações
7. COF - Coordenadoria de orçamento e finanças
8. CGCA - Coordenadoria geral de apoio às unidades acadêmicas e campi avançados
9. GCF - Gerência de contabilidade e finanças
10. DELOGS - Departamento de logística e serviços
11. DAG - Departamento de administração geral
- 12. DC - Departamento de Contabilidade**

APÊNDICE E – Guia de Pagamento da Folha na UFRPE