

## A Dinâmica de uma Rotina em uma IFES: um olhar sobre os aspectos performativo, ostensivo e artefatos

The Dynamics Of A Routine In A Public University: a look at the  
performative, ostensive, and artifactual aspects

\*Luísa Gomes de Araújo \*\*Ionete Cavalcanti de Moraes \*\*\*Angela Cristina Rocha de  
Souza

### Informações do artigo

Recebido em: 15/04/2021

Aprovado em: 24/11/2021

### Palavras-chave:

Rotinas organizacionais. Aspectos das  
rotinas. Organizações públicas.

### Keywords:

Organizational Routines. Routines  
aspects. Public Organizations.

### Autores:

\*Mestre em administração pública  
lu\_araujo\_03@hotmail.com

\*\*Doutora em administração  
ionetemoraes@gmail.com

\*\*\*Doutora em administração  
acsouza@gmail.com

### Como citar este artigo:

ARAÚJO, Luísa Gomes de; MORAES,  
Ionete Cavalcanti de; SOUZA, Angela  
Cristina Rocha de. A Dinâmica de uma  
Rotina em uma IFES: um olhar sobre  
os aspectos performativo, ostensivo e  
artefatos. **Competência**, Porto Alegre,  
v. 14, n. 2, dez. 2021.

### Resumo

Este artigo propõe compreender como se relacionam os aspectos ostensivo, performativo e artefatos numa rotina organizacional realizada em uma IFES. A pesquisa adotou abordagem qualitativa e realizou um estudo de caso único. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise de documentos. Na análise dos dados formaram-se categorias de acordo com o método da comparação constante apresentado por Merriam (2009). Os resultados evidenciam que a rotina é realizada por setores que executam diferentes etapas e embora parte das etapas seja pautada na inserção de dados em sistemas de informação, identificou-se que os participantes acrescentam pequenas variações como planilhas de controle. Em relação ao alinhamento entre os aspectos, nota-se que ocorre entre os aspectos performativo-artefatos e não ocorre no ostensivo-artefatos e performativo-ostensivo.

### Abstract

The objective of this article is understand how are related the ostensive, performative aspects and artifacts in an organizational routine performed in an IFES. The theoretical ground was based on the modern concept of organizational routines as generative systems in which there is a relationship between its different aspects - performative, ostensive and artifacts. The research adopted a qualitative approach and conducted a single case study. Data were collected through semi-structured interviews, non-participant observation and document analysis. In the data analysis, categories were formed according to the constant comparison method presented by Merriam (2009). It was concluded that routine is performed by sectors that perform different steps and although part of steps be based on insertion of data in information systems, it was identified that the participants add small variations as control worksheets. Regarding the alignment between the aspects, it's noted that occurs between the aspects performative-artifacts and does not occur between ostensive-artifacts and performative-ostensive.

## 1 INTRODUÇÃO

A eficiência é um dos princípios da Administração Pública disposto no artigo 37 da Constituição Federal. Gabardo (2017) entende que a eficiência é proveniente da racionalização da ação humana com intuito de reduzir erros e buscar a melhor maneira de realização das atividades.

As Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, como organizações de direito público, devem atender ao princípio da eficiência, entretanto, a natureza complexa deste tipo de organização caracterizada pela diversidade de objetivos e tecnologias pode dificultar o estabelecimento de padrões de eficiência (MEYER; LOPES, 2015). Isso foi ressaltado por Beck (2015), que constatou a dificuldade de identificação de mecanismos formais de mensuração da qualidade do serviço prestado.

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 sua definição e análise pode ser um instrumento que influencie positivamente na eficiência organizacional, pois delinea etapas dos processos de trabalho e considera especificidades das organizações.

De acordo com Becker (2008), as rotinas adicionam poder analítico ao nível organizacional na medida em que decompõem a realidade em partes mais simples, desta maneira permitem o detalhamento estruturado dos comportamentos que compõem a organização, definido a probabilidade de os atores responderem a determinada situação através de uma ação específica. Na década de 1940 as rotinas eram compreendidas como atividades habituais que viabilizam a coordenação de esforços para atingir objetivos organizacionais (STENE, 1940), o que culminou na caracterização das mesmas como fontes de inércia e inflexibilidade (GERSICK; HACKMAN, 1990).

Estudos mais recentes modificaram este entendimento, ao afirmarem que enquanto a visão tradicional (CYERT; MARCH, 1963; NELSON; WINTER, 1982; STENE, 1940) ressalta predominantemente a estrutura ou ideia abstrata da rotina, estudos posteriores (BECKER, 2004; BECKER, 2008; DITTRICH; GUÉRARD; SEIDL, 2016; GEIGER; SCHRÖDER, 2014; PARMIGIANI; HOWARD-GRENVILLE, 2011; DANNER-SCHRÖDER; GEIGER, 2016), entendem rotinas além do caráter repetitivo, trazendo à discussão a subjetividade através da capacidade de ação dos indivíduos.

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; e os artefatos são os resumos objetificados das rotinas (FELDMAN; PENTLAND, 2003). As rotinas passam, assim, a serem consideradas mais do que atividades habituais, sendo vistas como elementos

que podem promover a flexibilidade e mudança organizacional por meio da capacidade de agência dos indivíduos, sendo esta a abordagem empregada neste trabalho.

Em decorrência desta nova visão, os estudos sobre rotina (AROLE; McLEAN, 2016; BUCHER; LANGLEY, 2016; DITTRICH; GUÉRARD; SEIDL, 2016; FELDMAN *et al.*, 2016; DANNER-SCHRÖDER; GEIGER, 2016; PENTLAND; FELDMAN, 2008; FELDMAN, 2000; FELDMAN; PENTLAND, 2003) 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.

Esta área de pesquisa vem sendo sendo foco recorrente de pesquisas internacionais (AROLE; McLEAN, 2016; BERENTE *et al.*, 2016; BUCHER; LANGLEY, 2016; LIN; QU; HU, 2021; WENZEL; DANNER-SCHRÖDER; SPEE, 2021). Entretanto, no Brasil, ainda que seja possível identificar a existência de estudos relacionados ao conceito de rotinas no contexto organizacional, existe uma prevalência de pesquisa em organizações privadas (SILVA, 2012; ALMEIDA, 2013; CUNHA; BEUREN; GUERREIRO, 2014; MACHADO, 2014; MELO, 2015; CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016; BROMAN; RUAS; ROCHA-PINTO, 2019). Dentre os estudos sobre o tema realizados no Brasil, analisados nas plataformas Scielo e Scopus, percebe-se a prevalência de pesquisa em organizações privadas e poucos trabalhos que abordam o setor público. Este fato se acentua quando se enfatiza investigações referentes a como os aspectos (ostensivo, performativo e artefatos) se relacionam, na rotina organizacional de uma instituição pública brasileira, mais especificamente em uma IFES. Vidal e Rocha-Pinto (2020), por exemplo, verificaram a melhoria dos processos e a intensidade da interação entre os aspectos ostensivo e performativo de uma rotina organizacional, entretanto, o estudo foi realizado em uma organização privada.

Diante da lacuna apresentada, este estudo tem como pergunta de pesquisa: Como se relacionam os aspectos ostensivo, performativo e os artefatos numa rotina organizacional realizada em uma IFES? Entende-se, que esse artigo contribui para o avanço do conhecimento sobre a dinâmica de uma rotina organizacional, em instituições públicas brasileiras, tomando como base essa nova visão sobre rotinas (FELDMAN; PENTLAND, 2003) que enfatiza a capacidade de ação dos indivíduos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ROTINAS ORGANIZACIONAIS

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; SCHORÖDER, 2014). De acordo com Cyert e March (1963), as organizações desenvolvem as rotinas e as estabilizam e isso as torna fonte de confiabilidade. Já Cohen *et al.* (1996) destacam que como principais características das rotinas a inércia e a estabilidade. 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 estudos mais recentes, desenvolvidos ao longo da última década, desafiaram substancialmente a perspectiva tradicional, em que as rotinas foram principalmente associadas à estabilidade e repetição e a maioria dos autores descreviam as rotinas como padrões de comportamentos automáticos (DITTRICH; GUÉRARD; SEIDL, 2016).

A grande mudança neste cenário, de acordo com Danner-Schröder e Geiger (2016), ocorreu a partir dos estudos de Feldman (2000) que enfatizaram que as rotinas não são necessariamente fixas e automáticas, ao contrário, são sistemas generativos dinâmicos que podem produzir tanto 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 seus participantes. Tal perspectiva introduz a compreensão de rotinas como fontes de mudança endógena e reflexos das ações dos indivíduos, visto que nos estudos anteriores pouca atenção foi dada ao papel dos atores (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 de as 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.

Para Becker (2004) os estudos mais recentes, como os de Feldman e Pentland, estabeleceram de forma clara que a variação e a mudança são fenômenos endógenos das rotinas, e não oponentes. A partir desses estudos, 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. Por este motivo, a seção que segue abordará os aspectos que compõem a dinâmica interna das rotinas.

## 2.2 ASPECTOS DAS ROTINAS ORGANIZACIONAIS

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) e Danner-Schröder e Geiger (2016), Feldman e Pentland (2003) desenvolveram um conceito muito importante para o estudo das rotinas, na medida em que definiram a distinção entre os aspectos ostensivo, performativo e os artefatos.

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 pela mesma. A Figura 1 apresenta os elementos presentes em uma rotina organizacional 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 em relação ao outro.

Figura 1: Rotinas organizacionais são sistemas generativos



Fonte: Adaptado de Pentland e Feldman (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”. 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. Lin, Qu, Hu (2021) em seu estudo destacam que o aspecto ostensivo da

rotina é amplo, consistindo em regras e regulamentos explícitos no nível organizacional e nas habilidades e capacidades profissionais no nível individual, não apenas no entendimento comum e nas ações no nível coletivo.

Pentland e Feldman (2005) também destacam que os participantes da rotina utilizam o aspecto ostensivo para orientar e explicar performances específicas da rotina.

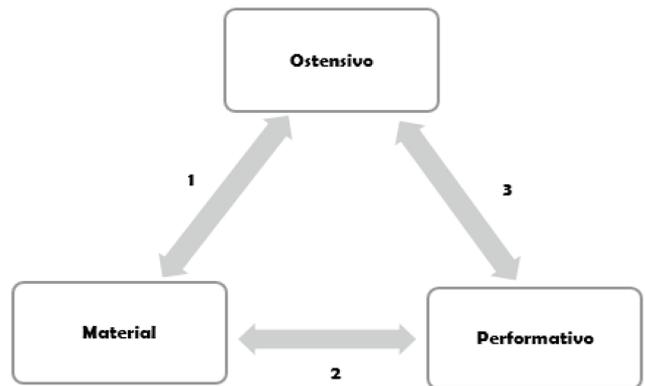
Para Feldman e Pentland (2003, p. 101-102), o aspecto performativo se refere a “[...] ações específicas tomadas por pessoas específicas em momentos específicos em que eles estão envolvidos em uma rotina organizacional [...]”. Se configura como a realização concreta da rotina, o que Aroles e McLean (2016) 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. O autor 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, já que os aspectos ostensivo e performativo são codificados, prescritos e habilitados através dos artefatos. Conforme preconizam Danner-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.

Parmigiani e Howard-Grenville (2011) esclarecem que nenhum dos aspectos pode existir na ausência do outro, pois são essenciais para a construção mútua das rotinas. Por meio de um estudo da implementação de um sistema de informações - SI em uma organização, e influenciados pelas descobertas de Feldman e Pentland (2003), Berente *et al.* (2016) identificaram como os diferentes aspectos das rotinas podem estar alinhados, e esta relação é demonstrada na Figura 2. Este modelo se baseia nos conceitos de Feldman e Pentland (2003) para estabelecer a relação entre os aspectos das rotinas, demonstrando a dinâmica destas em relação a implantação de um novo sistema.

Figura 2: Alinhamento nas rotinas organizacionais



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

O trabalho de Berente *et al.* (2016) destaca 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 ou ideias abstratas sobre da rotina, 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 SI 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.

### 3 MÉTODO

Neste estudo foi utilizado o método de pesquisa qualitativa. Optou-se por este caminho porque se buscou obter dados de cunho descritivo (MERRIAM, 2009), que demonstram a interpretação dos atores em relação às experiências vivenciadas na rotina. Descritiva porque têm a intenção de descrever e entender um fenômeno que faz parte do cotidiano dos entrevistados. Além disso, os estudos mais recentes sobre rotinas (AROLÉS; McLEAN, 2016; BERENTE *et al.*, 2016; BUCHER; LANGLEY, 2016), por buscarem entender a dinâmica das mesmas, também optam pela realização de pesquisa qualitativa.

Como estratégia de investigação foi realizado estudo de caso único, em uma Universidade Federal, localizada em Recife, mais

especificamente investigou a rotina da folha de pagamento desta instituição. Para seleção da organização considerou-se a importância que as IFES possuem para a sociedade, visto que, são essenciais para o desenvolvimento da educação e da pesquisa e consequentemente para o desenvolvimento do país. Além disso, foi levado em consideração o porte da instituição, quantidade de cursos, alunos e servidores docentes e técnicos.

A escolha da rotina se deu em virtude de sua importância para o funcionamento da universidade e participação no orçamento total da instituição. Foi selecionada a rotina de pagamento da folha de pessoal, que de acordo com a Gerência de Contabilidade e Finanças (2020) corresponde a pouco mais de 83% dos gastos totais da UFRPE em 2020.

Para realização das entrevistas foram selecionados servidores - excluídos estagiários e terceirizados - com pelo menos um ano de envolvimento com a execução da rotina. Este tempo de atuação foi considerado suficiente para que o mesmo esteja familiarizado com a forma de realizar a rotina e considerando estes critérios a coleta de dados foi realizada com seis servidores.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise de documentos. A combinação dessas linhas de investigação permitiu a obtenção de uma imagem mais profunda da realidade, permitindo uma rica e mais completa visão do que se pretendia investigar (PATTON, 2002; MERRIAM, 2009). A análise dos dados foi realizada por meio da comparação constante de Merriam (2009) que consiste na comparação entre os segmentos de dados de modo a determinar similaridades e diferenças, sendo os dados agrupados de acordo com dimensões similares às quais são atribuídos nomes que os tornam o que se chama categoria. As categorias, são padrões que se repetem de maneira constante (MERRIAM, 2009). Para a análise dos dados e construção das categorias utilizou-se o software ATLAS ti.

## 4 RESULTADOS

A rotina selecionada possui características peculiares, desse modo torna-se relevante descrever suas características gerais e peculiaridades. Isso permitirá ao leitor ter mais clareza de como funciona a rotina estudada. A seção foi subdividida em quatro subseções. Na primeira foi realizada a caracterização da rotina, a segunda, terceira e quarta apresentam cada um dos aspectos da rotina.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ROTINA DE PAGAMENTO DA FOLHA DE PESSOAL NA IFES

A rotina investigada é realizada em duas unidades diferentes. A parte de gestão de recursos humanos - RH é executada em diferentes

setores da unidade responsável pela gestão de pessoas, e a parte orçamentária na unidade que realiza a execução orçamentária da instituição. A natureza das atividades relacionadas ao pagamento da folha nas duas unidades é bem diversa - a unidade de gestão de RH preocupa-se prioritariamente em alimentar os diferentes sistemas com informações dos servidores, enquanto a segunda executa a parte financeira da rotina. Essa diferenciação é explicitada inclusive nos respectivos sistemas de informação utilizados nas unidades.

O pagamento da folha apresenta uma 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 no setor de gestão de RH, o Ministério da Economia - anterior 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 no setor orçamentário 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.

### 4.2 ASPECTO PERFORMATIVO

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. Desse modo, optou-se por descrever o aspecto performativo levando-se em consideração as etapas executadas por cada um dos setores.

É importante esclarecer que não foi identificado nenhum documento que mostrasse, aos envolvidos na rotina, o passo de cada uma dessas atividades e o que deveriam executar. Levando-se em consideração que o aspecto performativo, de acordo com Aroles e McLean (2016), é a rotina na prática e, que as rotinas 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), foi possível constatar que as atividades e etapas apresentadas no Quadro 1 compreendem o aspecto performativo da rotina. Em outras palavras, o que os envolvidos em sua execução percebem como sendo a rotina, bem como as ações que desenvolvem para conseguir executá-la.

O Quadro 1 evidencia a função de cada setor participante da rotina, bem como a diferença entre as atividades realizadas por cada um deles. Como não existia nenhum documento formal que as descrevessem, o quadro foi elaborado por meio das informações coletadas nas entrevistas, bem como pela observação direta e

análise de alguns documentos. Por meio dessas informações, pode-se inferir que a rotina inicia na Coordenação de Cadastro e Pagamento da unidade de gestão de pessoas e é finalizada no Departamento de Contabilidade da unidade orçamentária, e que existe uma variedade de atividades que são executadas em cada setor.

interdependentes. Já nas duas últimas fases da rotina (colunas 4 e 5), as atividades seguem uma sequência, pois o Departamento de Contabilidade só pode iniciar a execução após receber os dados da Coordenação de Cadastro e Pagamento.

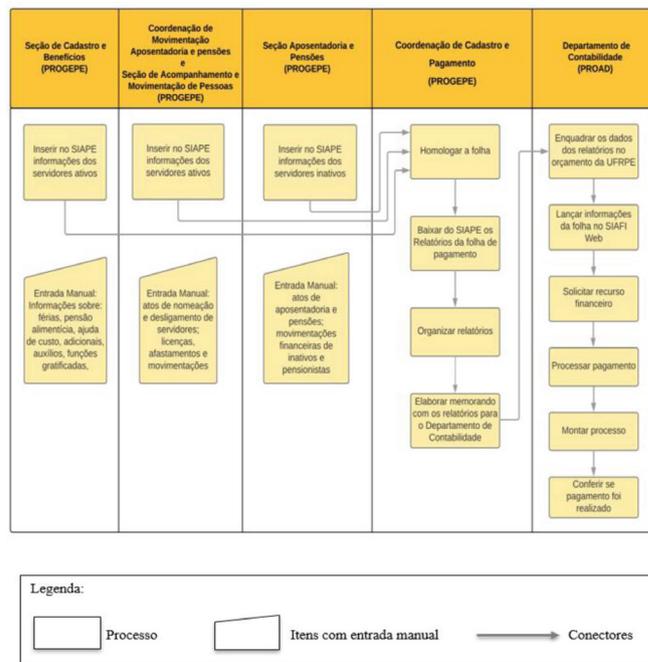
**Quadro 1:** Funções de cada setor envolvido na rotina de folha de pagamento

Setor	Funções
Coordenação de Cadastro e Pagamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenar e acompanhar as atividades relativas ao processamento da folha de pagamento e cadastro de pessoal;</li> <li>• Homologar a folha de pagamento;</li> <li>• Emitir e encaminhar mensalmente à unidade contábil responsável o demonstrativo de Despesas de Pessoal para liquidação e pagamento.</li> </ul>
Seção de Cadastro e Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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).</li> </ul>
Coordenação de Movimentação Aposentadorias e Pensões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordena as atividades da Seção de Acompanhamento e Movimentação de Pessoas e da Seção de Aposentadoria e Pensões.</li> </ul>
Seção de Acompanhamento e Movimentação de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserir no sistema de informação os atos de nomeações e desligamentos dos servidores efetivos e docentes contratados, informações sobre licenças, afastamentos, movimentação de servidores;</li> <li>• Controlar a frequência mensal dos servidores ativos, cedidos, bolsistas e servidores docentes contratados;</li> <li>• Cadastrar as ocorrências de faltas nos sistemas de informação.</li> </ul>
Seção de Aposentadoria e Pensões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastrar os atos de aposentadorias e pensões no sistema de informação;</li> <li>• Implantar e controlar as movimentações financeiras e alterações cadastrais, relativas aos aposentados e pensionistas;</li> <li>• Realizar a revisão de proventos e pensões civis.</li> </ul>
Departamento de Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar de forma centralizada a etapa financeira e orçamentária da folha de pagamento.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelas autoras

A sequência resumida das etapas realizadas na execução da rotina de pagamento está descrita na Figura 3 e apesar da mesma apresentar a realização da rotina por meio de etapas subsequentes esta realidade não se identifica em todas as etapas e constatou-se que algumas ações são simultâneas. A ação simultânea ocorre com as três primeiras etapas (colunas 1, 2 e 3), sendo esta forma de ação compatibilizada 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

**Figura 3:** Alinhamento nas rotinas organizacionais



Fonte: Elaborado pelas autoras

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 extirpar o risco de erro no desenvolvimento de determinadas tarefas (ver Quadro 2).

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. Um dos motivos que levou os executores da rotina a desenvolver documentos e atividades passa pela omissão da instituição em prover manuais que orientem seus funcionários na execução da mesma. Além disso, 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, o que foi constatado neste estudo.

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. Como ressalta Beck (2015), muitas das práticas realizadas nas rotinas emergem da experiência e interpretação dos agentes, entretanto o que se constatou, neste estudo, é que muitas dessas práticas são de conhecimento apenas dos indivíduos que as criaram. Levando-se em consideração que o conhecimento produzido na execução da rotina pode gerar uma aprendizagem organizacional (VERA; CROSSAN, 2005), entende-se que na organização estudada o conhecimento fica apenas no nível do indivíduo e não produz de memória organizacional. 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, como será discorrido a seguir.

#### 4.3 ARTEFATOS

Ao analisar os dados, três categorias emergiram - instrumentos legais, manuais e sistema de informação. Os instrumentos legais representam os aspectos materiais relacionados a regras escritas (leis, decretos, portarias ministeriais, etc.) de caráter compulsório. Já os manuais de procedimentos e de sistema representam regras escritas de natureza orientativa. Com relação às ferramentas surgiu a categoria sistema de informação, a qual congrega as ferramentas tecnológicas utilizadas na rotina.

##### 4.3.1 Instrumentos legais

Foram identificados diversos elementos caracterizados como instrumentos legais que orientam a rotina (Leis, Constituição Federal Brasileira de 1988 e Portarias). No entanto, não foram constatados instrumentos (resoluções ou instruções normativas) emitidos pela organização estudada que orientam e/ou normatizam as atividades relacionadas à rotina. A entrevistada Maria relatou que as novas legislações “[...] vão chegando pelo SIAPE e a Diretora do Departamento de Administração de Pessoas vai passando por e-mail”, prática também relatada por Lucas: “[...] existe um informativo semanal com as normas que o Ministério do Planejamento envia para a pró-reitora, [...] para que estejamos sempre atualizados”. Por outro lado, Marcos e José relataram que realizam a consulta de legislação no portal do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, para consulta de atos normativos sobre recursos humanos.

Essa constante atualização da legislação, principalmente por se tratar de uma instituição pública, exige dos envolvidos na rotina atualização constante. 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. Pode-se assim inferir que trabalhar com artefatos em uma instituição pública é algo complexo e dinâmico, o que pode acarretar a necessidade dos envolvidos na rotina estarem constantemente inserindo modificações na rotina.

Ao analisar os dados foi possível verificar que os referidos documentos, ao mesmo tempo que orientam algumas ações desenvolvidas pelos entrevistados, também permitem interpretações individuais. Cada indivíduo pode ter um entendimento diferente dele e, assim, desenvolver ações específicas em certas atividades. Como forma de sanar essas interpretações individuais e, conseqüentemente, o desenvolvimento de ações divergentes na rotina alguns entrevistados relataram que procuram interpretar esses artefatos e socializar, como explica 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. O papel da socialização das informações foi estudado por Aroles e McLean (2016) que 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 forneceram 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.

Diferente do estudo de Aroles e McLean (2016), a socialização das informações neste estudo não foi identificada como uma ação que tem a finalidade de buscar a repetição da rotina ou sua mudança. Constatou-se que a socialização das informações busca propiciar a diminuição das diferentes ações que podem ser desenvolvidas por cada indivíduo. Ou seja, o que se busca é minimizar as diversas performances dos envolvidos na rotina, que podem surgir por meio de interpretações diferentes a respeito de normas e leis federais que regem uma instituição pública, e que se não forem aplicadas da mesma forma podem trazer prejuízos à instituição.

##### 4.3.2 Manuais

Ao analisar os dados constatou-se que os manuais de procedimentos citados pelo respondente do setor financeiro não são artefatos criados pela organização pesquisada, mas documentos organizados e publicados pelo Ministério do Planejamento e Ministério da Fazenda: o Manual SIAFI 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 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).

No que tange à existência de manuais de procedimentos na unidade de gestão de RH 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).

Infere-se aqui, que a rotina da folha de pagamento é orientada e regida pelo Ministério do Planejamento e Ministério da Fazenda. No que tange à existência de manuais criados na instituição, que possam orientar a realização da rotina, constatou-se que ainda estão começando a ser desenvolvidos de forma isolada e não integrada. José, relata que os servidores do setor documentam de forma escrita as atividades que realizam e Marcos afirma: estamos elaborando manuais para quando chegar um novato ou alguém tiver alguma dúvida ou esquecer de alguma coisa vai poder olhar no manual”.

#### 4.3.3 Sistemas de Informação

Além dos instrumentos legais, a rotina é viabilizada através da utilização de sistemas de informação. No setor orçamentário, o sistema de informação utilizado é denominado Sistema Integrado de Administração Financeira, SIAFI, que é centralizado em Brasília e conecta mais de 500 órgãos através da rede de processamento do Serviço Nacional de Processamento de Dados - SERPRO (SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS, 2018).

Em relação aos sistemas de informação utilizados no setor de gestão de RH, o destaque é o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE que se configura como um 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). 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. Ao mesmo tempo, os envolvidos na rotina precisam estar atentos e acompanhando as possíveis modificações realizadas por esses órgãos.

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. Na unidade de gestão de pessoas 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”.

Esta prática é 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 no sistema é feito por planilha e não existe nenhum sistema interno”. Acrescente-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”.

No setor orçamentário, também se utiliza o Excel e 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 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 dessas 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 uma equiparação. Em outras palavras, a prática da rotina ocorre em conformidade com as prerrogativas dos sistemas de informação utilizados.

Diante do exposto, observa-se que os sistemas de informação criados e gerenciados pelo Governo Federal limitam a modificação da rotina, uma vez que não permitem aos envolvidos, inserir alterações nos sistemas de informações. Entretanto, para que esses sistemas sejam alimentados, os entrevistados criaram planilhas, a fim de organizar informações para poderem ser inseridas no sistema. Feldman (2000) explica que o potencial de mudança da rotina pode ser identificado em sua própria dinâmica interna e na capacidade de agência dos participantes. Isto ficou constatado neste estudo, no momento que os servidores passam a criar planilhas para auxiliar a execução da rotina, entretanto, essas mudanças não foram institucionalizadas pela instituição.

#### 4.4 ASPECTO OSTENSIVO

Nesta seção 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, focando a rotina de pagamento da folha.

##### 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. O Quadro 2 traz a ideia geral dos participantes sobre rotina que a consideram como alguma atividade realizada da mesma maneira e com uma certa periodicidade.

**Quadro 2:** Conceito de rotina para os entrevistados

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 um 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 pelas autoras

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 Schröder (2014), afirmam que além da característica da repetição, as rotinas fornecem soluções aos 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 as falas, 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, Danner-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 (AROLÉS; McLEAN, 2016; DITTRICH; GUÉRARD; SEIDL, 2016; FELDMAN *et al.*, 2016; FELDMAN; PENTLAND, 2003) sobre o tema. Entretanto, o conceito de rotina destes autores vai muito além de uma simples repetição e da estabilidade, 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”. Danner-Schröder e Geiger (2016) afirmam que a partir do ano 2000, com os estudos de Feldman e Pentland, a compreensão de rotinas como fonte exclusiva de estabilidade foi modificada e passou-se a se considerar que podem produzir também mudanças.

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.

#### 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.

Constatou-se que os envolvidos na rotina possuem um conceito sobre o que seria o pagamento da folha, ou seja, a ideia abstrata sobre a mesma que pode ser caracterizado como o aspecto ostensivo. Todavia essa percepção muda a depender do setor e até da formação acadêmica de cada ator envolvido na rotina. Identificou-se que a visão que cada respondente possui 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, das diferentes unidades, apresentam ideias diferentes sobre a mesma.

Ao falar sobre a rotina de 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”. 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”.

Essas diferentes concepções podem ser justificadas pelas atividades que cada um dos respondentes executa, 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, e possui experiência na área financeira e contábil. Já Lucas, além de possuir formação em áreas diferentes, atua na rotina prioritariamente inserindo dados nos sistemas, e talvez por isso trouxe estes conhecimentos para suas definições. Estes achados corroboram o pensamento de Feldman e Pentland (2003), em que o aspecto ostensivo incorpora o componente subjetivo de cada participante. Ou seja, os achados permitem identificar que o conceito de rotina é influenciado pela subjetividade de cada pessoa, sua experiência, 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 - manual, instrução, resolução - que oriente a execução da mesma, o que pode indicar o não alinhamento entre os aspectos ostensivo e material.

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. No mesmo sentido, Lin, Qu, Hu (2021) afirmam que o aspecto ostensivo das rotinas consiste não apenas no entendimento comum e nas ações no nível coletivo, mas também em regras e regulamentos explícitos no nível organizacional e nas habilidades e capacidades profissionais no nível individual.

Em relação à rotina estudada, as concepções individuais sobre a mesma não estão incorporadas em manuais pelo fato deles não existirem, por conseguinte o alinhamento ostensivo-material não ocorre. Desse modo, a falta de um documento formal que demonstre a rotina, com todas as suas atividades e setores envolvidos, permite a construção de conceitos, por parte dos envolvidos, que não retratam a rotina em sua plenitude. Mas apenas atividades que parecem ser realizadas sem nenhuma interdependência com outros setores.

#### 4.4.3 A função do indivíduo na rotina

Por conta da diferença nas atividades dos setores que realizam a rotina, a função que cada um define como sua responsabilidade é claramente diferente. Marcos afirma que “[...] eu sou responsável pelo pagamento de todos os servidores da instituição. Todos os servidores estão sob minha autorização para pagamento”. Já Maria afirma que “[...] minha responsabilidade seria alimentar os dados no sistema”, e na de João, “[...] minha parte é lançar descontos relativos à falta, insalubridade, auxílio transporte, auxílio alimentação e afastamentos”. Maria e João destacam apenas a função de alimentar os sistemas, embora realizem atividades gerenciais de controle e acompanhamento da execução da rotina. O que evidencia que a ideia que os entrevistados possuem sobre sua função não corresponde ao que de fato ocorre na prática. Outro elemento comum na visão dos entrevistados é o fato de nenhum deles saber o que exatamente fazem os outros envolvidos.

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 na parte de inativo, férias e participação de curso ou concurso, mas não sei especificamente o que eles fazem”. Mesmo dentre aqueles que afirmam conhecer as atividades dos demais envolvidos, a manifestação é limitada, como pode ser exemplificado nas falas de João: “[...] A Coordenação de

Cadastro e Pagamento - CCP libera a folha, autoriza as atividades, a Divisão de Cadastro e Benefícios é a folha em si, todas as inclusões e progressões e a Divisão de Aposentadoria e Pensões - DIAP que inclui tudo relacionado a aposentados e pensionistas. Do outro setor não tenho ideia nenhuma do que eles fazem em relação à folha”.

Apesar de exercerem papéis diferentes dentro da rotina, a maioria dos servidores 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. Isto pode indicar o desalinhamento entre os aspectos performativo e ostensivo, que de acordo com Berente *et al.* (2016), ocorre quando não existe uma correspondência entre o que é executado na prática e as conceituações individuais sobre a rotina, o que ficou bastante evidenciado na fala dos entrevistados.

O que foi identificado nesta pesquisa apresenta convergência com os achados de Berente *et al.* (2016), que 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.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo descrever como se relacionam os aspectos ostensivo, performativo e artefatos de uma rotina executada em uma IFES com base na definição de rotina proposta por Feldman e Pentland (2003). Foi possível constatar diversos artefatos que orientam a rotina (Leis, Constituição Federal Brasileira de 1988 e Portarias). No entanto, não foram identificados instrumentos (resoluções ou instruções normativas) emitidos pela organização estudada com esse objetivo.

Pode-se concluir que a rotina é realizada por meio de diversas tarefas executadas em diferentes setores, sendo a compreensão das tarefas realizadas facilitada pelo entendimento dos artefatos envolvidos. Essa relação demonstra o alinhamento entre os aspectos performativo-artefatos. Apesar disso, ainda que algumas das etapas envolvam prioritariamente a inserção de dados em sistemas de informação, foi possível identificar que os participantes da pesquisa acrescentam pequenas variações como planilhas para controlar as informações que serão inseridas nos sistemas. Por se tratar de uma organização pública, estas variações são limitadas pelas características deste tipo de organização. Grande parte dos artefatos como sistemas de informação e instrumentos legais devem ser utilizados por determinação de órgãos superiores. Este

fato pode limitar o papel dos participantes no aperfeiçoamento da rotina, por outro lado abre espaço para diferentes interpretações.

Em relação ao aspecto ostensivo conclui-se que o conceito que os participantes possuem sobre a rotina é bem diverso e ocorre um desalinhamento entre os aspectos ostensivo-material (artefato) e performativo-ostensivo. Esse desalinhamento demonstra uma relação deficitária entre conceitos sobre a rotina, as informações técnicas e sua execução prática. Conforme afirma Berente *et al.* (2016), a execução bem-sucedida de uma rotina requer um ajuste contínuo entre seus aspectos. Desse modo, entender se existe um alinhamento/desalinhamento na execução da rotina pode permitir uma avaliação de como está sendo executada e, conseqüentemente, buscar meios mais eficientes de realização. Nesta pesquisa pode-se concluir que os aspectos da rotina estudada necessitam de maior alinhamento, o que poderá melhorar sua eficiência. Também é necessário que os atores envolvidos na rotina percebam que as atividades realizadas por eles são interdependentes e que todas as peças da engrenagem têm sua importância.

Diante da escassez de estudos sobre rotinas organizacionais em instituições públicas é importante que sejam realizadas mais pesquisas sobre o tema. Acredita-se que estes estudos possibilitam a comparação entre os diferentes aspectos de uma rotina de modo que se identifique elementos promotores de eficiência.

## 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.

AROLAS, J.; McLEAN, 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, 2016. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2015.1035>. Acesso em: 20 nov. 2020.

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.

BECKER, M. C. Organizational routines: a review of the literature. **Industrial and Corporate Change**, v. 13, n. 4, p. 643-678, 2004. Disponível em:

<https://academic.oup.com/icc/article/13/4/643/718495>. Acesso em: 23 out. 2020.

\_\_\_\_\_. The past, present and future of organizational routines: Introduction to the handbook of organizational routines. In: BECKER, M. C. (Ed.). **Handbook of Organizational Routines**. Cheltenham UK; 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, 2016. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2016.1046>. Acesso em: 21 nov. 2020.

BROMAN, S. L. de S.; RUAS, R. L.; ROCHA-PINTO, S. R. da. A construção de competências coletivas na dinâmica das rotinas orçamentárias. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17(spe), p. 871-885, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174729>. Acesso em: 19 out. 2020.

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, 2016. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2015.1041>. Acesso em: 12 dez. 2020.

CHERMAN, A.; ROCHA-PINTO, S. R. da. Valoração do conhecimento nas organizações e sua incorporação nas práticas e rotinas organizacionais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 61, p. 416-435, 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922016000300416&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922016000300416&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 10 nov. 2020.

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, 1996. Disponível em: <https://academic.oup.com/icc/article/5/3/653/645272>. Acesso em: 20 nov. 2020.

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, 2014. Disponível em: <https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/630/pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

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

DANNER-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, 2016. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/citedby/10.1287/orsc.2016.1055>. Acesso em: 20 nov. 2020.

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.

DITTRICH, K.; GUÉRARD, S.; SEIDL, D. Talking About Routines: The Role of Reflective Talk in Routine Change. **Organization Science**, v. 7, n. 3, p. 678-697, 2016. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2015.1024>. Acesso em: 20 nov. 2020.

FELDMAN, M. S. Organizational routines as a source of continuous change. **Organization Science**, v. 11, n. 6, p. 611-629, 2000. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.11.6.611.12529>. Acesso em: 16 ago. 2020.

\_\_\_\_\_; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 1, p. 94-118, 2003. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/3556620>. Acesso em: 17 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. *et al.* Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics. **Organization Science**, v. 7, n. 3, p. 505-513, 2016. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2016.1070>. Acesso em: 17 ago. 2020.

GABARDO, E. Princípio da eficiência. In: NUNES JUNIOR, Vidal Serrano *et al.* **Enciclopédia Jurídica da PUCSP, tomo II (recurso eletrônico)**: direito administrativo e constitucional. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017.

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, 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. 2020.

GERÊNCIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DA UFRPE. Site da GCF. Composição Orçamentária dos Gastos UFRPE 2020. 2021. Disponível em: <http://www.gcf.ufrpe.br/sites/default/files/Desempenho%20Or%C3%A7ament%C3%A1rio%20UFRPE.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2021.

GERSICK, C. J. G.; 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: 30 out. 2020.

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.

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 Paranaíba, MG.

LIN, H.; QU, T.; HU, Y. How do organizational routines paradoxically affect organizational innovation? **European Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 4, p. 1400-1429, 2021. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-03-2020-0093/full/html?casa\\_token=kp-dEzgJKDoAAAAA:JyKaF5jt\\_c59mkH0DNhQVEHctUW4Y4cpznHL\\_](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-03-2020-0093/full/html?casa_token=kp-dEzgJKDoAAAAA:JyKaF5jt_c59mkH0DNhQVEHctUW4Y4cpznHL_)

MACHADO, F. O. Inovações em rotinas: uma conciliação possível. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL EM GESTÃO DE PROJETOS, 3., São Paulo. **Anais...** São Paulo: SINGEP, 2014. Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/939>. Acesso em: 20 ago. 2020.

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.

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

MEYER, V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE**, v. 13, n. 1, p. 40-51, 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512015000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000100004&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 13 set. 2020.

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. 2020.

\_\_\_\_\_. **Manual SIAFI**. Brasília, 2018. Disponível em: <http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/010000/010100/>. Acesso em: 19 jul. 2020.

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](http://www.siapenet.gov.br/portal/download/Politica_Seguranca_SIAPE.pdf). Acesso em: 20 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. **Manual Técnico de Orçamento 2018**. Brasília, DF: Secretaria de Orçamento Federal, 2017. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/orcamento/glossario/manual-tecnico-de-orcamento-mto>. Acesso em: 20 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. **Manual de Procedimentos - aposentadoria**. Brasília, DF: Secretaria de Gestão de Pessoas, 2017a. Disponível em: [https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/manual-de-procedimentos/arquivos/aposentadoria/Manual\\_Aposentadoria.pdf](https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/manual-de-procedimentos/arquivos/aposentadoria/Manual_Aposentadoria.pdf). Acesso em: 21 jul. 2020.

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

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, 2011. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19416520.2011.589143>. Acesso em: 23 nov. 2020.

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

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. S. Organizational Routines as Units of Analysis. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 5, p. 793-815, 2005. Disponível em: <https://academic.oup.com/icc/article/14/5/793/656208>. Acesso em: 16 ago. 2020.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. **Information and Organization**, v. 18, n. 4, p. 235-250, 2008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1471772708000298>. Acesso em: 17 ago. 2020.

PORTAL DO SERVIDOR. **O projeto SIGEPE**. 2018. Disponível em: <https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/sigepe/o-projeto-sigepe>. Acesso em: 14 ago. 2020.

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 maio 2020.

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.

STONE, E. **An approach to a science of administration**. 6. ed. [S.l.]: American Political Science Review, 1940.

VERA, D.; CROSSAN, M. Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. M. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Oxford: Blackwell, 2005.

VIDAL, D. S. M.; ROCHA-PINTO, S. R. A Incorporação da 'Accountability' em Rotinas Organizacionais de Controles Internos. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. Ed. Comemorativa 30 anos, p. 1-15, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/56222/a-incorporacao-da-accountability-em-rotinas-organizacionais-de-controles-internos/i/pt-br>. Acesso em: 20 nov. 2021.

WENZEL, M.; DANNER-SCHRÖDER, A.; SPEE, A. P. Dynamic Capabilities? Unleashing Their Dynamics through a Practice Perspective on Organizational Routines. **Journal of Management Inquiry**, v. 30, n. 4, p. 395-406, 2021. Disponível em: [https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1056492620916549?casa\\_token=-Hoke-OF3TIAAAA%3AXQYmewXVfu82DK0EX0COnwzWruwxC97xNsnEwV9JMofzpDplgdHi7CUttYCsacvtymYmLXHFKPoAzw](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1056492620916549?casa_token=-Hoke-OF3TIAAAA%3AXQYmewXVfu82DK0EX0COnwzWruwxC97xNsnEwV9JMofzpDplgdHi7CUttYCsacvtymYmLXHFKPoAzw). Acesso em: 20 nov. 2021.