

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RODRIGO ASSUNÇÃO ROSA

**MUDANÇA ESTRATÉGICA, DINÂMICA DAS ROTINAS E RECURSOS-EM-USO:
UMA ANÁLISE PROCESSUAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
NO CONTEXTO DO ENSINO A DISTÂNCIA**

SÃO PAULO

2020

RODRIGO ASSUNÇÃO ROSA

**MUDANÇA ESTRATÉGICA, DINÂMICA DAS ROTINAS E RECURSOS-EM-USO:
UMA ANÁLISE PROCESSUAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
NO CONTEXTO DO ENSINO A DISTÂNCIA**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para a obtenção de título de doutorado em Administração de Empresas.

Linha de pesquisa: Estratégia Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

SÃO PAULO

2020

Rosa, Rodrigo Assunção.

Mudança estratégica, dinâmica das rotinas e recursos-em-uso: uma análise processual em uma instituição de ensino superior no contexto do ensino a distância / Rodrigo Assunção Rosa. - 2020.

152 f.

Orientador: Sergio Bulgacov.

Tese (doutorado CDAE) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Planejamento empresarial. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Controle de processos. 4. Ensino à distância - Estudo de casos. I. Bulgacov, Sergio. II. Tese (doutorado CDAE) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 65.011.8

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

RODRIGO ASSUNÇÃO ROSA

**MUDANÇA ESTRATÉGICA, DINÂMICA DAS ROTINAS E RECURSOS-EM-USO:
UMA ANÁLISE PROCESSUAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
NO CONTEXTO DO ENSINO A DISTÂNCIA**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para a obtenção de título de doutorado em Administração de Empresas.

Linha de pesquisa: Estratégia Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

Data da Aprovação:

__/__/__

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Sergio Bulgacov (orientador)
FGV-EAESP

Prof.^a Dr.^a Maria Alexandra da Cunha
FGV-EAESP

Prof.^a Dr.^a Adriana Roseli Takahashi
UFPR

Prof.^a Dr.^a. Dimaria Silva e Meirelles
MACKENZIE

Prof.^a Dr.^a Marta Fabiano Sambiase
MACKENZIE

Dedico esta Tese aos meus pais Ana Maria Assunção Rosa e Marco Aurélio Silveira Rosa (*in memoriam*), por terem lutado pela educação enquanto base de nossa família; por toda a paciência que tiveram durante estes anos que estive tão distante devido ao Mestrado e Doutorado. Meu pai, tenho a certeza que de onde estiver, está orgulhoso disso tudo...

AGRADECIMENTOS

É difícil dimensionar a importância que tantas pessoas e instituições tiveram para que eu concluísse este trabalho. Gostaria de agradecer brevemente neste espaço, a todos aqueles que de algum modo fizeram a diferença em minha trajetória acadêmica até aqui:

Aos meus pais, Ana Maria Assunção Rosa e Marco Aurélio Silveira Rosa (*in memoriam*), bases de minha educação. Se cheguei até aqui, vocês tiveram grande parte nisso.

À minha esposa, Fabíola Assunção, por estar ao meu lado especialmente nos momentos mais difíceis, e por sempre me apoiar incondicionalmente em todas minhas decisões relacionadas à vida acadêmica.

À minha tia, Vera Lopes de Assunção, anjo de amor incondicional, no qual durante o período que estive longe de meu pai, lutou por ele e especialmente por mim, para que eu conseguisse concluir meus estudos.

Aos meus irmãos, Helton e Rosana Assunção, que mesmo distantes, sempre estiveram ao meu lado torcendo por mim.

Aos estimados familiares e amigos que me apoiaram de alguma forma nesta trajetória.

Ao meu orientador, prof. Dr. Sergio Bulgacov, grande exemplo de pesquisador e de ser humano, e que exerceu um brilhante papel não apenas como orientador, mas também como um verdadeiro amigo no qual sei que sempre poderei contar quando precisar.

Aos professores Adriana Takahashi, Diego Coraiola, Dimária Meirelles, Ernani Marques, Jane Mendes, Marcelo Bispo, Márcia May, Maria José Tonelli, Maria Tereza Leme Fleury, Natália Rese, Luciano Rossoni, Pedro Monteiro, Rafael Alcadipani, Rodrigo Bandeira-de-Mello, pesquisadores que tive maior proximidade durante minha trajetória e que são minhas grandes fontes de inspiração acadêmica, seja pela profundidade de suas pesquisas ou pelo trato com os pares. Vocês abrilhantam e engrandecem nossa academia.

Aos meus irmãos acadêmicos, Luiz Pinheiro, Marcello Romani e Yuri Lázaro. A parceria de vocês nesta trajetória foi essencial para que o peso do doutorado se tornasse mais leve. Obrigado pelos inúmeros cafés, conversas e madrugadas de estudos a fio, especialmente no período que morei em São Paulo. O grupo dos “Ratos BKAB” ficará para a história.

Ao meu amigo e grande parceiro de pesquisa Marcos Correa, pelas inúmeras conversas e reflexões que tivemos sobre estratégia e rotinas durante o período do meu doutorado, e que foram essenciais para o amadurecimento deste trabalho.

Aos meus ex-colegas de Mestrado e atuais colegas de Doutorado. Vocês foram fonte de inspiração e coragem para minha jornada. Obrigado por todas as conversas, torcidas e compartilhamentos de conhecimento que tivemos durante estes anos.

Aos meus professores da FURG, que plantaram a semente da pesquisa e da carreira acadêmica no período em que realizei a graduação, guardo com carinho sempre todos as lembranças do apoio que me deram e que me trouxeram até aqui.

Aos meus professores da UFPR, que foram essenciais para a minha consolidação enquanto pesquisador. Pela excepcional formação teórica e metodológica que me deram no período do Mestrado, no qual sem essa base, certamente não teria desempenhado tão bem o meu doutorado acadêmico.

Aos gestores e professores da FGV, por terem aberto minha mente para um novo mundo de possibilidades, relações e ideias. A minha vivência nesta instituição de grande prestígio foi fundamental para o meu amadurecimento intelectual, e principalmente, na busca pela projeção da contribuição científica de meu trabalho e de minha consolidação internacional enquanto pesquisador na área de Administração de Empresas.

Às professoras convidadas para a banca de defesa, Adriana Takahashi, Dimária Meirelles, Maria Alexandra Cunha e Marta Sambiase por aceitarem de forma tão generosa e rápida meu convite, e disponibilizarem tempo e dedicação na avaliação e contribuição de minha Tese.

Ao Governo Suíço, que possibilitou muito mais do que o financiamento de meu período de um ano na Suíça para a conclusão do meu Doutorado, viabilizando a verdadeira integração em uma comunidade internacional de estudantes e pesquisadores.

Ao grupo de pesquisa - *Chair of Organization and Management* - da Universidade de Zurique (UZH), em especial os pesquisadores, David Seidl, Shenghui Ma, Tania Weinfurter, Theresa Langenmayr e Violetta Splitter. Durante o ano que estive com vocês eu aprendi o verdadeiro espírito colaborativo que envolve a pesquisa científica.

Aos organizadores da comunidade de Rotinas Dinâmicas, que proporcionaram diversas oportunidades em congressos e reuniões internacionais para discutir as ideias de minha pesquisa. Em especial, aos estimados Brian Pentland, Katharina Dittrich e Waldemar Kremser pelas generosas conversas que tivemos e pelos valiosos *feedbacks* que deram sobre meu trabalho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) pela bolsa de pesquisa durante parte do meu doutorado acadêmico. A bolsa foi essencial para minha dedicação e formação enquanto pesquisador.

A todos os membros da universidade “UAlpha”, e em especial, os da unidade de ensino a distância, que me acolheram de forma tão colaborativa e carinhosa durante o período de coleta de dados. Para além da pesquisa científica, aprendi muito com vocês na prática cotidiana da organização.

A todas as pessoas e instituições que não foram explicitamente citadas, mas que sempre me influenciaram ao prezarem pela qualidade e seriedade da pesquisa científica, pela ética no fazer da ciência e pelo relacionamento cordial entre os pares acadêmicos. É nesta academia que eu acredito e sempre lutarei.

*Podemos ir longe, se começarmos de muito perto.
Em geral começamos pelo mais distante,
o "supremo princípio", "o maior ideal",
e ficamos perdidos em algum sonho vago
do pensamento imaginativo.
Mas quando partimos de muito perto,
do mais perto, que é nós,
então o mundo inteiro está aberto –
pois nós somos o mundo.
. Temos de começar pelo que é real,
pelo que está a acontecer agora...*

Jiddu Krishnamurti

RESUMO

Nesta tese, analiso como os atores transformam recursos dentro e entre as rotinas organizacionais em resposta a restrições de recursos decorrentes de uma nova estratégia. Com este propósito, busco contribuir para lacunas presentes na literatura recente sobre estratégia e rotinas organizacionais, tendo em vista que a análise interna das rotinas ainda tem sido tratada como caixa preta nas pesquisas sobre mudança estratégica. Para atingir tal intento, realizo um estudo de caso único em profundidade na unidade de ensino a distância (UED) de uma universidade privada (UAlpha). A UAlpha atravessou por rápidas mudanças de legislação e mercado, e internas em sua UED, nas quais permitem caracterizar a relevância e contribuição do caso para os fins de compreensão dos fenômenos propostos. No período de coleta de dados, presenciei durante cinco meses o processo de mudança interno da UED como observador não-participante, triangulando as observações coletadas com entrevistas semi-estruturadas e com fontes secundárias e documentos internos. O emprego de diferentes técnicas de análise qualitativas com o apoio do software *Atlas.ti* permitiu elaborar um modelo teórico-empírico de caráter processual que demonstra a relação entre as mudanças contextuais e internas da organização, a partir do interesse central na dinâmica dentro e entre as rotinas organizacionais. O foco das narrativas se deu em como uma nova estratégia comercial impactou o encadeamento de atividades e recursos de uma rotina focal (rotina de ensino), tendo como consequência um novo cenário interno caracterizado pela restrição de tempo, espaço e identidade na rotina focal. Por conseguinte, apresento como os atores na rotina de ensino e algumas rotinas interdependentes mobilizaram recursos na busca por responderem à condição imposta pela nova estratégia. A análise permitiu identificar três processos centrais de *resourcing* (emergente, configuracional e identitário) por meio do qual os atores buscam alterar recursos e responder de forma emergente à nova condição estratégica da organização dentro e entre as rotinas. Além das contribuições teóricas pretendidas, os achados implicam práticas para estrategistas, gestores e funcionários, e sugestões de estudos para futuros avanços nestes relevantes campos de investigação.

Palavras-Chave: estratégia; mudança; recursos; rotinas; interdependência; *resourcing*.

ABSTRACT

In this PhD dissertation, I analyze how actors transform resources within and between organizational routines in response to resource constraints of a new commercial strategy. To this end, I seek to contribute to some of the gaps in the recent literature on organizational strategy and routines, considering that the internal analysis of routines has still been treated as a black box in research on strategic change. To achieve these goals, I conducted an in-depth single case study at the distance education unit (DEU) of a private university (UAlpha). UAlpha crossed by rapid changes in the legislation and market environment, and internal changes in its DEU, which allowed to characterize the relevance and contribution of the case to the purposes of understanding the phenomena. During the data collection period, I followed the DEU's internal change process as a non-participating observer for five months, triangulating the observations collected with semi-structured interviews and with secondary sources and internal documents. The use of different qualitative analysis techniques with the support of Atlas.ti software allowed me to elaborate a processual theoretical-empirical model that demonstrate the relationship between the contextual and internal changes of the organization, with a central interest in the internal dynamics within and between organizational routines. The focus of the narratives is on how a new commercial strategy impacted the chain of activities and resources of a focal routine (teaching routine), resulting in a new internal scenario characterized by the restriction of time, space and identity in the focal routine. Therefore, I present how the actors in the teaching routine and some interdependent routines mobilized resources to respond to the new condition imposed by the strategy. The analysis allowed me to identify three core resourcing processes (emergent, configurational and identity) from which actors seek to respond emergently to the new strategic condition of the organization within and between routines. In addition to the intended theoretical contributions, the findings also allowed me to offer practical implications for strategists, managers and employees, and suggestions for future advances in these relevant fields of research.

Keywords: strategy; change; resources; routines; interdependence; resourcing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Recursividade entre os aspectos, performativos, ostensivos e artefatos.....	30
Figura 2 - Rotinas-como-prática e Rotinas-como-processo	34
Figura 3 - Diferentes abordagens na pesquisa sobre interdependência entre rotinas	39
Figura 4 - Síntese da estrutura teórico-empírica da Tese	61
Figura 5 - Configuração da Rotina de Ensino e percurso de aprendizagem	75
Figura 6 - Principais categorias de primeira ordem, temas de segunda ordem e dimensões agregadas identificadas no estudo	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Rotinas organizacionais como metáforas e suas principais características e autores	29
Quadro 2 - Diferenças de análise entre Rotinas como Prática e Rotinas como Processo	35
Quadro 3 - Informações sobre as reuniões na observação não-participante	52
Quadro 4 - Informações sobre as entrevistas realizadas durante o período de coleta de dados	54
Quadro 5 - Estruturação do processo de pesquisa: desing, coleta e análise dos dados.....	56
Quadro 6 - Rotinas identificadas na UED	58
Quadro 7 - Características epistemológicas e metodológicas do estudo.....	64
Quadro 8 - Evidências empíricas das narrativas desenvolvidas na seção 5.1	71
Quadro 9 - Principais tarefas desempenhadas pelos professores-tutores na rotina de ensino.....	77
Quadro 10 - Evidências empíricas das narrativas desenvolvidas na seção 5.4	83
Quadro 11 - Evidências empíricas das narrativas desenvolvidas na seção 5.5	91
Quadro 13 - Exemplo de aviso elaborado pelo professor-tutor	95
Quadro 14 - Evidências empíricas das narrativas desenvolvidas na seção 5.5.1 a 5.5.5	119
Quadro 15 - Principais características do processo de resourcing identificadas.....	123

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de Matrículas em cursos de graduação (Presencial vs. EAD).....	66
Gráfico 2 - Financiamento em R\$ por tipo de financiamento em rede privada (2009-2017) .	67
Gráfico 3 - Média de valor das Mensalidades na Educação Privada e % de crescimento ou queda.....	68
Gráfico 4 - Média de valor das Mensalidades EAD no Brasil	68
Gráfico 5 - Percentual de matrículas presenciais e a distância na UAlpha (2015-2018)	74

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ABED	Associação Brasileira de Ensino a Distância
ABMES	Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior
ALP	<i>Adaptive Leg Press</i>
ANT	Teoria Ator-Rede
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
CEPH/FGV	Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getúlio Vargas
CI	Conceito Institucional
EAD	Ensino a Distância
EGOS	<i>European Group for Organizational Studies</i>
FAQs	Perguntas Frequentes
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PROUNI	Programa Universidade Para Todos
SAPP	Estratégia como Prática e Processo
SEMESP	Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino superior no Estado de São Paulo
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UED	Unidade de Ensino a Distância

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVO GERAL.....	20
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.3 LACUNAS TEÓRICAS	21
1.3.1 <i>Lacunas no campo de estratégia organizacional</i>	21
1.3.2 <i>Lacunas no campo de rotinas dinâmicas</i>	24
2 ROTINAS ORGANIZACIONAIS.....	28
2.1 ROTINAS COMO UNIDADE DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL	28
2.2 CONCEITUANDO ROTINAS ORGANIZACIONAIS E SUAS INTERDEPENDÊNCIAS	31
2.2.1 <i>Lidando com as diferentes naturezas da pesquisa sobre interdependência entre rotinas</i>	33
2.2.2 <i>Rotinas dinâmicas: rotinas-como-prática e rotinas-como-processo</i>	34
2.2.3 <i>Um passo para trás: resgatando as conexões perdidas dos conceitos de rotinas organizacionais com seus níveis de análise</i>	38
3 A PERSPECTIVA SOBRE <i>RESOURCING</i> NAS ORGANIZAÇÕES.....	43
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
4.1 JUSTIFICATIVA DE SELEÇÃO DO CASO E CONTEXTO EMPÍRICO.....	49
4.2 COLETA DE DADOS	51
4.3 ANÁLISE DOS DADOS	55
4.4 SÍNTESE DA ESTRUTURA TEÓRICA-EMPÍRICA E DAS CARACTERÍSTICAS EPISTEMOLÓGICAS E METODOLÓGICAS DO ESTUDO	60
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	65
5.1 CONTEXTO AMBIENTAL DA PESQUISA: O CRESCIMENTO DO ENSINO À DISTÂNCIA NO BRASIL E A DISPUTA DE MERCADO NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO BRASILEIRO	65
5.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA PESQUISA: CARACTERIZAÇÃO DA UALPHA E DE SUA UNIDADE DE ENSINO A DISTÂNCIA (UED)	72
5.3 CARACTERIZAÇÃO DA ROTINA FOCAL DE ANÁLISE: A ROTINA DE ENSINO DA UED	74
5.4 DESCRIÇÃO DO CASO: A NOVA ESTRATÉGIA COMERCIAL E AS CONSEQUÊNCIAS PARA A UNIDADE ENSINO À DISTÂNCIA (UED).....	77

5.5 AS CONSEQUÊNCIAS DA NOVA ESTRATÉGIA COMERCIAL PARA A ROTINA DE ENSINO DA UNIDADE	84
5.5.1 <i>Lidando com a correção de exercícios: padronizando e customizando o desempenho da tarefa para reduzir a pressão de tempo</i>	92
5.5.2 <i>Priorizando tarefas: reduzindo a customização de tarefas não prioritárias</i>	97
5.5.3 <i>Respondendo dúvidas de alunos: customizando desempenho da tarefa e o papel da rotina de suporte na introdução de novos recursos</i>	99
5.5.4 <i>Lidando com a restrição de espaço físico: o papel da rotina de indicadores na criação de espaços futuros da rotina de ensino</i>	107
5.5.5 – <i>Ressignificando a nova condição de desempenho das tarefas na rotina de ensino</i>	110
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES À TEORIA	120
6.1 CONTRIBUIÇÕES À PESQUISA EM ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E <i>RESOURCING</i>	123
6.2 CONTRIBUIÇÕES À PESQUISA EM ROTINAS DINÂMICAS	124
6.3 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL	126
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
REFERÊNCIAS	132
APÊNDICE	144
APÊNDICE 1 – SÍNTESE DA LITERATURA SOBRE INTERDEPENDÊNCIA ENTRE ROTINAS	144
APÊNDICE 2 - SÍNTESE DA LITERATURA SOBRE <i>RESOURCING</i>	146
APÊNDICE 3 – INFORMAÇÕES SOBRE PRESENÇA NA UNIDADE DE ENSINO A DISTÂNCIA	148
APÊNDICE 4 - ROTEIRO DE PERGUNTAS AOS ENTREVISTADOS	150
APÊNDICE 5 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	151

1 INTRODUÇÃO

Na presente tese, contribuo para o campo de estratégia organizacional ao discutir a relevância das rotinas organizacionais como unidade de análise no entendimento dos processos de mudança estratégica e organizacional (Feldman e Pentland; 2003; Pentland e Feldman, 2005; Feldman, 2015; Feldman et al. 2016; Peteraf e Tsoukas, 2017). Diversas vertentes teóricas do campo de estratégia evidenciam explicitamente ou implicitamente a necessidade de se considerar a análise das rotinas organizacionais nas pesquisas em estratégia (Felin, Foss e Ployhart, 2015; Peteraf e Tsoukas, 2017; Vaara e Whittington, 2012). Todavia, ao investigarem empiricamente as rotinas, tais vertentes tratam sua unidade de análise como uma “caixa preta”, ou seja, não evidenciam como os processos de mudança ocorrem internamente nas rotinas, por meio da dinâmica de ação entre os membros da organização (Parmigiani e Howard-Greenville, 2011).

Na prática, um dos desafios centrais das organizações contemporâneas é o de lidar com a complexidade inerente aos múltiplos processos envolvidos na execução de uma nova estratégia nas mudanças do modelo de negócio para entrega de valor (Meirelles, 2019). Nesse aspecto, demonstro nesta Tese que a mobilização de recursos na prática e as rotinas organizacionais enquanto dimensões centrais pelos quais as mudanças estratégicas são articuladas para que a organização configure sua apropriação de valor a partir das mudanças externas e internas que as antecedem. Isto se torna ainda mais evidente em ambientes como o do ensino superior brasileiro, caracterizado por rápidas mudanças externas que têm impactado diretamente as estruturas e os processos internos das instituições de ensino superior (Takahashi, Bulgacov, Semprebon e Giacomini, 2017), contexto empírico tratado no presente trabalho.

No atingimento de tais intentos, recupero nesta pesquisa a ideia de recurso-em-uso (*resourcing*) para o centro da discussão em rotinas organizacionais e estratégia (Feldman e Pentland, 2003; Feldman, 2004; Feldman et al., 2016). Recursos estão presentes na vida cotidiana (ex: objetos, ideias, informações, pessoas), portanto constituem parte inerente de qualquer forma de vida organizacional. Recursos nos auxiliam a realizar o trabalho cotidiano e a alcançar objetivos e intenções (Feldman e Worline, 2016), possibilitando diferentes formas de desempenho organizacional.

Embora inúmeras pesquisas tenham sido realizadas para compreender a mudança organizacional a partir de seus recursos, o potencial de contribuição do conceito de recurso é ainda pouco explorado não apenas em estratégia, mas também na teoria organizacional como um todo (Feldman e Orlikowski, 2011). De acordo com Feldman (2004), isso em grande parte

ocorre pelo fato de que as pesquisas científicas que possuem recurso enquanto objeto de estudo são investigados independentemente de seus contextos de ação. No preenchimento desta lacuna, a perspectiva de práticas sociais sobre recursos (*resourcing*) revela pistas de como o potencial do conceito de recurso pode ser alcançado (Deken et al., 2018; Feldman, 2004; Feldman e Worline, 2016; Howard-Grenville, 2007; Wiedner et al., 2017). A perspectiva de práticas enfatiza a natureza processual e contextual de uso dos recursos, ou seja, os recursos só possuem valor na medida em que são utilizados nas práticas cotidianas das organizações, nesse sentido, “não há *resourcing* sem ação”¹ (Feldman e Worline, 2016, p. 312).

O processo de *resourcing* é pesquisado em diferentes tipos de contexto (Feldman, 2004; Feldman e Quick, 2009; Howard-Grenville, 2007; Keating et al., 2013; Quinn e Worlin, 2008; Sonenshein, 2014). Mais recentemente, um pequeno número de estudos empíricos realizou avanços ao mostrar como o processo de *resourcing* ocorre em práticas estratégicas (Deken et al., 2018; Kannan-Narasimhan e Lawrence, 2018; Wiedner et al., 2017), demonstrando mecanismos por meio do qual a combinação de diferentes recursos possibilita a realização de mudanças estratégicas e inovações organizacionais. No entanto, é curioso notar que apesar de as ideias iniciais sobre *resourcing* terem suas origens em como as organizações a partir de suas rotinas organizacionais desenvolvem seus recursos (Feldman, 2004), o processo de *resourcing* no contexto das rotinas é ainda inexplorado ou tratado apenas de modo implícito (Feldman e Orlikowski, 2011; Feldman et al., 2016)

A perspectiva de práticas em rotinas² (Parmigiani e Howard-Greenville, 2011) define que rotinas organizacionais são “padrões repetitivos e reconhecíveis de ações interdependentes, conduzidas por múltiplos atores”^{3,4} (Feldman e Pentland, 2003, p. 95) e é uma unidade de análise útil para o entendimento da ação humana nas organizações ao revelar o como elas mudam, aprendem, crescem, sobrevivem e morrem (Pentland e Feldman, 2005). Uma das questões centrais do processo de *resourcing* nas organizações é o de como os atores redesenham as

¹ “there is no resourcing without action”. (Feldman e Worline, 2016, p. 312)

² A perspectiva de práticas e processual em rotinas é chamada pelos pesquisadores de rotinas dinâmicas (ver Feldman et al., 2016), termo esse que será utilizado nas próximas páginas para se referir à perspectiva utilizada nesta Tese.

³ Grande parte da literatura em rotinas organizacionais na perspectiva de práticas utiliza a palavra atores para se referir aos indivíduos da organização. Para os fins de escrita deste trabalho, ator ou atores podem ser considerados como sinônimo para indivíduos, membros, participantes ou sujeitos da organização.

⁴ “repetitive, recognizable patterns of interdependent actions, carried out by multiple actors” (Feldman e Pentland, 2003, p. 95)

rotinas organizacionais e modificam seus recursos para lidar com a busca de eficiência organizacional. O estudo realizado por Feldman (2004) em uma residência universitária, por exemplo, analisou como administradores centrais e os diretores dos prédios modificaram as rotinas de contratação e treinamento para a melhoria da gestão nas demandas de trabalho dos diretores, mostrando a dinâmica entre ação, recursos e esquemas no processo de mudança incremental. A partir de seu trabalho, Feldman (2004) demonstra que as rotinas organizacionais não são desempenhadas⁵ de modo automático e padronizado, mas são fonte de mudança e variabilidade ao longo do processo organizacional.

Todavia, nem sempre o processo de mudança das rotinas é incremental ou negociável entre diferentes atores. Certos tipos de mudança são radicais, impositivas e inesperadas, podendo levar a rupturas de recursos, ações e esquemas. Portanto, considero neste estudo compreender como ocorre o processo de *resourcing* em um cenário de mudança estratégica inesperada, caracterizado principalmente pela consequente restrição de recursos na interdependência entre rotinas organizacionais. Para endereçar essa lacuna eu coloco o conceito de tarefa como central para o entendimento da dinâmica das rotinas (Becker, 2004; Hærem, Pentland e Miller, 2015). Um dos argumentos centrais baseia-se na ideia de que para se compreender o processo de *resourcing* em contextos de rápidas mudanças é preciso que se analise minuciosamente como os atores desempenham suas tarefas nas rotinas, considerando as dimensões temporais, espaciais e de significados dentro e entre as rotinas organizacionais.

Além disso, pouco se sabe qual é o papel da interdependência entre rotinas nesse processo (Feldman et al., 2019; Feldman et al., 2016; Howard-Grenville et al., 2016; Kremser et al., 2019; Kremser e Schreyögg 2016; Sele e Grant, 2016). Recentemente, a interdependência entre as rotinas tem sido de interesse para os estudos empíricos e chamadas estão sendo feitas para novas pesquisas, como observado por Howard-Grenville et al. (2016, p.12): “um desafio para os estudiosos é atender, empiricamente e conceitualmente, as interações entre rotinas em uma 'ecologia', ou seja, a ideia de que nenhuma rotina é jamais desempenhada em um vácuo de outras rotinas”⁶. A perspectiva de rotinas dinâmicas tem avançado na compreensão a respeito

⁵ O verbo desempenhar é utilizado neste trabalho como tradução do verbo em inglês *to perform*. Não está relacionado ao desempenho ou performance a nível organizacional, mas se refere à ação dos atores ao executar/realizar suas tarefas cotidianas.

⁶ “Hence, a challenge for scholars is to attend, empirically and conceptually, to interactions between routines in an 'ecology', that is, the idea that no routine is ever enacted in a vacuum of other routines.” (Howard-Grenville et al., 2016, p.12)

da dinâmica interna dos indivíduos dentro das organizações, analisando a criação, modificação e manutenção das rotinas organizacionais (Feldman et al., 2016). Entretanto, tem corrido o risco do “micro-isolamento”, ou seja, de não ligar as ações situadas aos seus contextos maiores, tais como instituições e mercados (Howard-Grenville et al., 2016; Seidl e Whittington, 2014), o que revela também lacunas para a sua investigação, ao serem considerados o contexto de mudança estratégica e as rotinas interdependentes no processo de *resourcing*.

A literatura em estratégia já tem evidenciado que situações decorrentes de mudanças no contexto externo à fronteira da organização influenciam de modo significativo seus conteúdos e processos. Por exemplo, as situações de crise e de choques exógenos (Feldman e Orlikowski, 2011; Kaplan, 2015), podem levar ao reconhecimento de novas oportunidades de negócio por meio de novos produtos e processos na busca por desempenho superior (Archibugi, Filippetti, e Frenz, 2013; Conti, Goldzmidt, e Vasconcelos, 2015; Devece, Peris-Ortiz e Rueda-Armengot, 2016). Nas pesquisas em rotinas alguns estudos têm apresentado que procedimentos de contratação governamentais (Cacciatori, 2012) ou de práticas de precificação em determinada indústria (Zbaracki e Bergen, 2010) são dimensões também que podem alterar a estabilidade e flexibilidade das rotinas organizacionais.

Nesse sentido, para endereçar tanto as lacunas do campo de estratégia como o de rotinas organizacionais e *resourcing*, o contexto e o ambiente externo e interno dos processos de uma unidade de ensino a distância (UED) de uma universidade privada no Brasil (UAlpha), compõem quadro complexo e válido de investigação e, portanto, adequados para o entendimento das dimensões envolvidas nos processos organizacionais de mudança estratégica. Atuais mudanças ocorridas no setor de educação a distância (EAD) brasileiro levaram uma série de universidades privadas à “guerra de preços” (Correio Brasiliense, 2018). O aumento da demanda pelo EAD e mudanças no perfil de seus alunos, a flexibilização na abertura de polos de EAD por meio de mecanismos institucionais, e as alterações nos instrumentos de avaliação do Ministério da Educação (MEC), influenciaram de modo significativo o posicionamento estratégico de diversas universidades que oferecem cursos semipresenciais e 100% online no seguimento de EAD.

Nesta tese, analiso o caso da UED da UAlpha, uma universidade que é considerada pequeno *player* no setor de EAD, mas que devido a mudanças na sua estratégia de atuação em resposta às dinâmicas de mercado, decidiu disputá-lo com grandes *players* ao expandir o número de polos e reduzir drasticamente os preços de seus cursos a distância. Todavia, após a implementação da nova estratégia comercial, o crescimento abrupto de 200% na quantidade de

alunos matriculados, levou a UED a um novo cenário caracterizado pela restrição de recursos organizacionais não esperadas pela maioria dos membros das rotinas de sua unidade.

Neste contexto, portanto, analiso as consequências de uma mudança estratégica radical e como se deu a criação e modificação de recursos dentro e entre as rotinas organizacionais da UED, a partir do ambiente restritivo imposto pelas novas condições ambientais e internas à organização, por meio das alterações dos padrões de ação e recursos nas rotinas. Para efeito deste estudo, considero como restrição de recursos: o tempo, o espaço e a identidade profissional existentes nas rotinas. As lacunas em trabalhos anteriores permitem caracterizar a contribuição deste trabalho ao aprofundar, juntamente com os demais elementos citados, as condições temporais, espaciais e identitárias existentes na interdependência entre as rotinas.

Tendo em vista que estratégia e rotinas estão recursivamente relacionadas, como destacado por Feldman (2015, p. 449) ao evidenciar que “a estratégia restringe as rotinas e, ao mesmo tempo, as rotinas restringidas pela estratégia produzem a estratégia que as restringe”⁷, considere analisar por meio de estudo de caso único em profundidade, as recentes mudanças nas rotinas e as consequências das alterações de recursos para a estratégia, derivando a seguinte pergunta de pesquisa: *Como os atores transformam recursos dentro e entre as rotinas organizacionais em resposta a restrições de recursos decorrentes de uma nova estratégia?*

1.1 Objetivo Geral

- Analisar como os atores transformam recursos dentro e entre as rotinas organizacionais no processo de resposta a restrições de recursos decorrentes de uma nova estratégia.

1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o contexto ambiental, organizacional e estratégico em que a UAlpha e sua UED estão inseridas
- Caracterizar a UED e identificar suas rotinas organizacionais
- Identificar as principais tarefas e recursos da rotina de ensino da UED

⁷ “Strategy constrains routines and, at the same time, the routines constrained by strategy produce the strategy that constrain them.” (Feldman, 2015, p. 449)

- Descrever os impactos e consequências da nova estratégia na rotina de ensino da UED e de suas interdependências
- Analisar como a rotina de ensino e suas interdependências foram transformadas para responder à restrição de recursos impostos pela nova estratégia comercial
- Desenvolver um modelo processual de *resourcing* de dinâmica interdependente das rotinas em resposta à mudança estratégica

1.3 Lacunas Teóricas

A presente tese contribui para o desenvolvimento de dois campos distintos mas, ao mesmo tempo, complementares da teoria organizacional. Portanto, nesta seção, aponto as principais lacunas no avanço e compreensão da literatura de estratégia organizacional e rotinas organizacionais.

1.3.1 Lacunas no campo de estratégia organizacional

Em suas distintas vertentes, as pesquisas sobre estratégia organizacional têm se empenhado em buscar explicações no nível organizacional que demonstrem as fontes de inovação organizacional, vantagem competitiva e os atributos que levam as organizações à distinção de seus modelos de negócio para atender às expectativas, oportunidades de mercado e busca do crescimento organizacional (Teece, 2010; Teece, 2014). Uma das atuais vertentes que tem abarcado as principais explicações a respeito da dinâmica da mudança estratégica está no conceito e literatura sobre capacidades dinâmicas (Schilke, Hu e Helfat, 2018; Teece, Pisano e Shuen, 1997) que de acordo com Eisenhardt e Martin (2000, p. 1107) podem ser definidas como [...] “rotinas organizacionais e estratégicas”⁸ pelas quais as empresas alcançam novas configurações de recursos conforme os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem”⁹.

Embora conceitualmente as rotinas da organização estejam sempre presentes em definições centrais no campo de estratégia, como a elaborada por Eisenhardt e Martin (2000),

⁸ grifo realizado por mim.

⁹ organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die”. (Eisenhardt e Martin, 2000, p. 1107)

a investigação de sua dinâmica empírica no processo de mudança estratégica ainda é pouco explorado ou negligenciado pela literatura (Peteraf e Tsoukas, 2017). Isso decorre principalmente pelas distinções epistemológicas na constituição do conceito de rotinas organizacionais e pelo fato de que a construção teórica a respeito do objeto rotinas se desenvolveu em áreas distintas do conhecimento (Parmigiani e Howard-Greenville, 2011). De um lado, está a literatura de capacidades dinâmicas e sua ênfase em grandes processos de mudança estratégica, considerando principalmente elementos de mercado e das estruturas em um nível organizacional (Teece, 2007). De outro, a literatura de rotinas dinâmicas, que tem seu foco empírico mais voltado aos processos e práticas internas da organização, com uma ênfase maior no nível do indivíduo e dos múltiplos atores que desempenham as rotinas em tempos e espaços situados (Feldman e Pentland, 2003; Feldman et al. 2016).

Tendo em vista o domínio de análises que predominam as teorias da variância e de conteúdo no campo de estratégia organizacional nas últimas décadas, alguns movimentos tem sido centrais e revelam o maior interesse dos pesquisadores em abarcar questões teóricas e analíticas que levem em consideração a ação situada dos indivíduos na organização e o papel das rotinas organizacionais nos processos estratégicos (Felin e Foss, 2005; Felin et al., 2012). Pode-se destacar, por exemplo, o movimento dos microfundamentos da estratégia (Felin Foss e Ployhart, 2015), articulado principalmente pelos autores Felin e Foss, em que salientam a pertinência de se considerar o nível dos indivíduos na explicação das questões estratégicas, tais como capacidades, aprendizagem, conhecimento e os elementos em nível micro que os subjazem, tais como motivações, escolhas e expectativas dos diferentes atores organizacionais. Todavia, embora o movimento de microfundamentos tenha procurado demonstrar a relevância das rotinas no desenvolvimento de capacidades organizacionais, foi severamente criticado por negligenciar todo um arcabouço já desenvolvido por pesquisas em rotinas organizacionais, tal como apontado por Pentland (2011, p. 290):

Felin e Foss defendem a necessidade de progresso na análise causal de por que as rotinas se formam, porque elas mudam (ou não mudam), e assim por diante. Estas são questões inteiramente razoáveis. Seu erro consistente - neste artigo e em outros lugares - ao invocar teoria imprópria e evitar evidências empíricas que possam ser relevantes para responder a essas questões importantes¹⁰.

¹⁰ “Felin and Foss advocate the need for progress in the causal analysis of why routines form, why they change (or do not change), and so on. These are entirely reasonable questions. Their consistent error – in this paper and elsewhere – has been to invoke inappropriate theory and to avoid empirical evidence that might prove relevant to answering these important questions.” (Pentland, 2011, p. 290)

Tendo em vista a relevância que o desenvolvimento do campo de rotinas dinâmicas tem para a teoria organizacional desde o artigo seminal de Feldman e Pentland (2003), é importante salientar que as bases para uma investigação sob o ponto de vista da estratégia organizacional e que esteja interessada no papel das rotinas organizacionais deva levar em consideração os fundamentos e pressupostos desenvolvidos pela literatura em rotinas dinâmicas na compreensão dos fenômenos da estratégia (Feldman, 2015).

As limitações mencionadas anteriormente na compreensão do conceito de rotinas a partir de sua perspectiva dinâmica e processual têm sido decorrentes de uma interpretação realizada pelos teóricos da estratégia que estaria até então associada aos pressupostos da teoria evolucionária (Nelson e Winter, 1982), ao definirem as rotinas organizacionais como algo altamente padronizado, estável, e no qual qualquer tentativa de mudança da rotina deve ser evitada, pois muitas vezes pode provocar “uma renovação de conflito que é destrutiva para os participantes e para a organização como um todo”¹¹ (Nelson e Winter, 1982 p. 134). Nesse sentido, os fundamentos da teoria de rotinas dinâmicas propostos por Feldman e Pentland (2003) são desenvolvidos justamente em oposição à interpretação estática de rotinas organizacionais até então compreendida pela teoria organizacional e de estratégia. Os autores mostram, portanto, que para além do caráter estático das rotinas e dos padrões existentes, elas também podem ser entendidas como fonte de mudança e inovação organizacional.

Tal mudança de entendimento sobre os pressupostos de rotinas organizacionais é significativo para a pesquisa organizacional, visto que ao longo de décadas de pesquisa em estratégia, as rotinas têm sido relegadas ao papel das capacidades ordinárias ou de primeira ordem, em oposição às capacidades dinâmicas, que seriam exclusivamente responsáveis pelas mudanças e inovações estratégicas. Em artigo recente, Peteraf e Tsoukas (2017) apontam que ao longo da trajetória, David Teece tem alterado os fundamentos das capacidades dinâmicas e atribuído o papel da mudança e inovação cada vez mais às ações empreendedoras e não-rotineiras da organização. No entanto, os autores salientam que se as rotinas organizacionais forem analisadas sob o ponto de vista processual e performativo, elas também possuem o potencial de explicar a dinamicidade, mudança e inovações que ocorrem dentro dos processos estratégicos.

¹¹ “provoke a renewal of the conflict which is destructive to the participants and to the organization as a whole.” (Nelson e Winter, p. 134)

Em síntese, destaco na presente tese o relevante papel que as rotinas organizacionais possuem dentro do processo de mudança estratégico, ao demonstrar a dinâmica dos atores situados em rotinas interdependentes para a busca de eficiência e inovação organizacional frente às restrições de recursos decorrentes de mudanças externas e internas.

1.3.2 Lacunas no campo de rotinas dinâmicas

A pergunta de pesquisa que formulo nesta tese está também fundamentada em uma série de sugestões de pesquisas futuras presentes na literatura de rotinas dinâmicas (Feldman et al., 2016). Rotinas Dinâmicas é um conceito vigente desenvolvido na literatura de rotinas organizacionais para delimitar uma vertente de pesquisas científicas que está preocupada com as práticas e os processos inerentes às rotinas, e o entendimento da dinâmica interna que contribuí para a estabilidade e mudança organizacional (Feldman et al., 2016). Este campo está fundamentado principalmente nas teorias de práticas, etnometodologia e sociomaterialidade (Feldman e Orlikowski, 2011; Latour, 1984) e mais recentemente na perspectiva de processos organizacionais (Howard-Grenville et al., 2016).

Na última década, desde o trabalho seminal publicado por Feldman e Pentland (2003) as pesquisas em rotinas dinâmicas têm se consolidado na área de Administração, com publicações em periódicos científicos de alta relevância como *The Academy of Management Annals*, *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Organization Science* e *Journal of Management Studies*. Ainda que grandes avanços tenham ocorrido na compreensão dos fenômenos organizacionais, os estudos evoluem no sentido de explorar novas forma de se investigar as rotinas organizacionais (Feldman et al., 2016; Howard-Grenville et al., 2016).

Parto da necessidade de pesquisas que avancem no entendimento de como as rotinas se desdobram ao longo do tempo, Um dos aspectos relevantes é a exploração de como as rotinas estão emaranhadas com seus contextos maiores, tais como instituições, indústrias e profissões (Howard-Grenville et al., 2016) e ambiente estratégico (Feldman, 2015). Embora a relação entre a organização e seu ambiente externo seja levada em consideração em outras perspectivas, como na abordagem evolucionária de rotinas organizacionais (Nelson e Winter, 1982), as perspectivas de práticas e processos ainda carecem de aprofundamento neste tipo de relação. Parmigiani e Howard-Grenville (2011, p. 443) em revisão da literatura sobre o tema de rotinas elucidam esta questão:

Talvez um pouco ironicamente, os estudos na perspectiva da prática estão tão preocupados com a ação situada - as ações específicas de pessoas específicas em organizações específicas - que às vezes ignoram os atributos organizacionais fundamentais que existem acima do nível da rotina, mas que, no entanto, afetam seu desempenho.¹² (tradução minha)

O desempenho das rotinas não deve ser considerado separado de seu contexto maior (Howard-Grenville et al., 2016, Simpson e Lorino, 2016), como elucidado por Feldman e Rafaeli (2002, p. 315-316):

Há dois níveis de tal compreensão de que rotinas organizacionais são particularmente adequadas para o desenvolvimento. Um nível é quais ações serão úteis em uma instância particular de desempenho da rotina. O outro nível invoca um contexto maior e envolve as razões amplas pelas quais ações particulares são apropriadas ou inapropriadas (Bourdieu, 1990). As conexões feitas pelas rotinas organizacionais operam em ambos os níveis e afetam entendimentos sobre quais ações devem ser tomadas na execução da rotina e sobre por que a rotina está sendo desempenhada em primeiro lugar. Pode não ser possível separar esses dois tipos de entendimentos na prática, mas a distinção entre eles é conceitualmente útil.¹³ (tradução minha)

Todavia, a literatura de rotinas dinâmicas tem dado maior ênfase ao caráter endógeno das rotinas organizacionais, em oposição às perspectivas cognitivas e evolucionárias, que consideram que as rotinas organizacionais são similares a programas ou genes, padrões estáveis visando a eficácia organizacional em resposta às mudanças no ambiente em que as organizações estão inseridas (Baum e Singh, 1994; Cyert e March, 1963; March e Simon, 1958; Nelson e Winter, 1982). Embora os teóricos da perspectiva de práticas rejeitem os dualismos existentes entre mente e corpo, cognição e ação, estrutura e agência, e principalmente entre indivíduo e instituição (Feldman e Orlikowski, 2011), observa-se que as pesquisas não têm considerado a mutualidade entre os aspectos exógenos e endógenos que influenciam as rotinas organizacionais (Nigam et al., 2016), correndo o risco do “micro-isolamento”, ou seja, de não

¹² “Perhaps somewhat ironically, studies in the practice perspective are so concerned with situated action—the specific actions of specific people in specific organizations—that they sometimes ignore fundamental organizational attributes that exist above the level of the routine but nonetheless affect its performance.” (Parmigiani e Howard-Grenville, 2011, p. 443)

¹³ “There are two levels of such understanding that organizational routines are particularly suited to developing. One level is what actions will be helpful in a particular instance of routine performance. The other level invokes a larger context and involves the broad reasons for why particular actions are appropriate or inappropriate (Bourdieu, 1990). The connections made by organizational routines operateat both of these levels and affect understandings about both what actions are to be taken in performing the routine and about why the routine is being performed in the first place. It may not be possible to separate these two types of understandings in practice, but the distinction between them is conceptually useful.” (Feldman e Rafaeli, 2002, p. 315-316)

ligar as ações situadas aos seus contextos maiores (Howard-Grenville et al., 2016; Seidl e Whittington, 2014).

Nesse sentido, considero neste trabalho que a estabilidade e mudança organizacional é consequência tanto de aspectos exógenos quanto endógenos às rotinas. Forças macro institucionais podem influenciar o modo pelo qual as rotinas são desempenhadas, tais como a existência de pressões e choques exógenos (Feldman e Orlikowski, 2011; Nigam et al. 2016), ou como por exemplo, as mudanças decorridas de situações de crises externas (Kaplan, 2015), de procedimentos de contratação governamentais (Cacciatori, 2012) ou de práticas de precificação em determinada indústria (Zbaracki e Bergen, 2010).

Um segundo aspecto que também tem chamado a atenção para avanços de ordem teórica e empírica diz respeito a natureza interdependente das rotinas organizacionais. As pesquisas sobre rotinas dinâmicas têm focalizado sua atenção em rotinas singulares ou únicas (Pentland e Feldman, 2005). Rotinas orçamentárias (Feldman, 2003), de contratação (Feldman e Pentland, 2003), de planejamento (*roadmapping*) (Howard-Grenville, 2005) e de coleta de lixo (Turner e Rindova, 2012), são exemplo de estudos, assim como os demais, que têm optado metodologicamente por aprofundar em uma rotina específica, observando sua dinâmica e estrutura interna.

No entanto, considerando que as rotinas são ubíquas nas organizações (Becker, 2008), compreende-se que estas se configuram em uma rede interdependente, ou seja, as organizações são compostas por redes (ou ecologias) de rotinas (Feldman et al., 2016; Pentland, 2011; Sele e Grand, 2016; Spee, Jarzabkowski, e Smets, 2016). Recentemente, a interdependência entre as rotinas tem sido de interesse de estudos empíricos (Kremser, Pentland e Brunswicker, 2017), e de chamadas para novos estudos, como observado por Howard-Grenville et al. (2016, p. 12):

Portanto, um desafio para os estudiosos é atender empiricamente e conceitualmente às interações entre rotinas em uma "ecologia", ou seja, a ideia de que nenhuma rotina é jamais construída no vácuo de outras rotinas. Muitas vezes as rotinas são acopladas ou entrelaçadas porque ações, artefatos ou pessoas em uma rotina estão ligadas a outras rotinas. [...] os estudiosos devem investigar como as rotinas em ecologias são co-localizadas em um determinado nível de análise ou se estendem em vários micro e macro níveis de atividades e atores.¹⁴ (tradução minha)

¹⁴ “Hence, a challenge for scholars is to attend, empirically and conceptually, to interactions between routines in an “ecology”, that is, the idea that no routine is ever enacted in a vacuum of other routines. Often routines are coupled or intertwined because actions, artifacts, or people in one routine are linked to those in other routines. [...] scholars should investigate how routines in ecologies are either co-located at a particular level of analysis or stretch across various micro and macro level activities and actors.” (Howard-Grenville et al., 2016, p. 12)

Esta consideração realizada pelos autores indica em grande parte a justificativa e contribuição pretendida neste trabalho. Primeiramente, as mudanças institucionais, de mercado, e as escolhas estratégicas delineadas por uma organização irão circunscrever o contexto maior – o nível macro – da mudança organizacional, ou seja, a situação de mudança externa (Feldman e Orlikowski, 2011) que influenciará a estabilidade ou mudança de determinadas rotinas organizacionais – no caso deste estudo, as rotinas da unidade de ensino a distância (UED). Em segundo, ao compreender a organização enquanto interdependência, será possível analisar como tais influências são tomadas pelos atores, levando em conta não apenas uma rotina isolada, mas como estão inter-relacionadas por meio de um arranjo de ações e recursos (Sele e Grand, 2016).

Caracterizadas as principais lacunas que identifiquei na literatura em estratégia e rotinas, a seguir, descrevo a base teórica que fundamentará o entendimento e interpretação dos dados deste estudo. Trato inicialmente a respeito da perspectiva de rotinas organizacionais, dando maior ênfase à literatura sobre interdependência, e em seguida, abordo a respeito de *resourcing* nas organizações.

2 ROTINAS ORGANIZACIONAIS

Nesta tese, a literatura de rotinas organizacionais constitui a perspectiva teórica central no estudo da mudança organizacional (Cyert e March, 1963; Feldman, 2000; Feldman e Pentland, 2003; March e Simon, 1958; Nelson e Winter, 1982). Portanto, nesta seção, descrevo a evolução da perspectiva de rotinas organizacionais ao longo de seu desenvolvimento no campo de administração, apresentando o entendimento mais recente: a abordagem de rotinas dinâmicas (Feldman et al., 2016). Frente a este delineamento, desenvolvo o estado da arte relacionado à literatura de interdependência entre as rotinas organizacionais.

2.1 Rotinas como Unidade de Análise Organizacional

“Entender as rotinas é entender as organizações”¹⁵ (Becker, 2008, p. 3). Esta breve afirmação sintetiza de maneira substancial a relevância e centralidade das rotinas na compreensão dos fenômenos organizacionais (Becker, 2004; Cohen 2007; Feldman e Pentland, 2003; Feldman et al., 2016; Howard-Grenville et al., 2016). Grande parte do trabalho nas organizações é desempenhado por meio de rotinas (Feldman, 2000). Rotinas organizacionais também são parte integral de como novas coisas emergem ao longo do tempo (Sele e Grand, 2016), e podem até mesmo, serem consideradas ubíquas (Becker, 2008). Frente a este cenário, são responsáveis por uma série de questões centrais, como observado por Pentland e Feldman (2005, p. 793):

A ciência organizacional se confronta com uma variedade de questões básicas: como podemos explicar a estabilidade organizacional, a mudança e a sobrevivência? O que promove (ou inibe) a aprendizagem, flexibilidade e adaptação dentro das organizações? O que promove (ou inibe) a transferência de aprendizagem entre organizações? Enquanto as rotinas organizacionais não são o único fator que pode influenciar esses fenômenos, eles são amplamente reconhecidos como críticos para todas essas questões, e mais.¹⁶ (tradução minha)

¹⁵ Do original: “To understand routines is to understand organizations”. (Becker, 2008, p. 3)

¹⁶ “How can we explain organizational stability, change and survival? What promotes (or inhibits) learning, flexibility and adaptation within organizations? What promotes (or inhibits) the transfer of learning between organizations? While organizational routines are not the only factor that may influence these phenomena, they are widely recognized as critical to all these issues, and more.” (Pentland e Feldman, 2005, p. 793).

A evolução do conceito de rotinas organizacionais se desenvolve por uma extensa trajetória na história da ciência da administração. Introduzido por Edwin Stene (1940), foi objeto de discussão e teorização pela escola do comportamento organizacional (*Carnegie School*) (Cyert e March, 1963; March e Simon, 1958) e dos teóricos evolucionários (Nelson e Winter, 1982). Também atrai interesse em perspectivas mais recentes, tais como a de práticas e processos, que atentam para os aspectos de sua dinâmica interna (Feldman et al., 2016; Howard-Grenville et al., 2016).

A evolução e disseminação do conceito por várias áreas da administração levou a uma série de diferentes definições e formas de operacionalização, e principalmente, de perspectivas (Cohen, Burkhart, Dosi, Egidio, Marengo, Warglien, Winter, 1996; Parmigiani e Howard-grenville, 2011; Pentland e Feldman, 2005), percorrendo também diversas esferas no campo das ciências sociais (Becker, 2008). Portanto, as rotinas organizacionais compõem um dos elementos para compreender diferentes fenômenos organizacionais e são críticas para os mais variados assuntos (Pentland e Feldman, 2005).

Feldman e Pentland (2003) utilizam-se de metáfora para descrever três maneiras dominantes como as rotinas organizacionais eram teorizadas em sua época: (1) rotinas como hábitos individuais; (2) rotinas como programas de desempenho e (3) rotinas como material genético (quadro 1). Cada uma destas metáforas modifica a forma de observação das rotinas, bem como a consideração sobre suas causas e consequências. Todavia, todas elas tendem a reforçar a ideia de que as rotinas são unitárias, fixas e imutáveis (Feldman e Pentland, 2003).

Metáfora	Principal característica	Estudos Seminais
Rotinas como hábitos individuais	Nesta definição, rotinas organizacionais são análogas aos hábitos individuais. Não exigem pensamentos e são automatizados.	Nelson e Winter (1982); Simon (1945); Stene (1940)
Rotinas como programas de desempenho	Rotinas organizacionais são como programas, heurísticas ou <i>scripts</i> . Regras simples que permitem a reação organizacional ao ambiente e tomadas de decisão mais eficientes.	Cyert e March (1963); March e Simon (1958)
Rotinas como material genético	Rotinas organizacionais desempenham um papel semelhante ao material genético da biologia evolucionária. São determinadas pelo seu ambiente e sujeitas aos princípios de variação, seleção e hereditariedade.	Baum e Singh (1994); Nelson e Winter (1982)

Quadro 1 - Rotinas organizacionais como metáforas e suas principais características e autores

Fonte: quadro elaborado a partir do estudo de Feldman e Pentland (2003)

Apesar da ênfase no caráter estático atribuído às rotinas organizacionais até a década de 1990, foi principalmente a partir dos trabalhos de Pentland e Rueter (1994), Adler, Goldoftas e Levine (1999), Feldman (2000) e Feldman e Pentland (2003), que novas concepções passaram

a ser teorizadas. Ao investigarem a dinâmica interna de como as pessoas desempenham as rotinas organizacionais, os teóricos observaram que além de estáveis, paradoxalmente, as rotinas também se modificam e são fonte de mudança e estabilidade organizacional (Feldman, 2000). O foco de análise em ações específicas, lugares específicos e tempos específicos possibilitou a observação da “caixa preta” das rotinas, que até então era utilizada como um conceito abstrato para a análise do impacto no desempenho organizacional e de mudanças econômicas (Nelson e Winter, 1982; Parmigiani e Howard-grenville, 2011). Esta nova abordagem, denominada de rotinas dinâmicas, tem prosperado ao longo da última década, e considerada que as práticas e os processos estão estreitamente ligados com as rotinas (Feldman et al., 2016).

Nesta perspectiva, rotinas organizacionais podem ser definidas como "padrões repetitivos e reconhecíveis de ações interdependentes envolvendo múltiplos atores"¹⁷ (Feldman e Pentland, 2003, p. 95) e são formadas pelos aspectos ostensivo, performativo e artefatos (Pentland e Feldman, 2005). Enquanto o aspecto ostensivo corresponde aos padrões abstratos que as pessoas utilizam para guiar suas ações em determinada rotina, o aspecto performativo é caracterizado pelas ações concretas desempenhadas por "pessoas específicas, em tempos específicos, em lugares específicos" (Pentland & Feldman, 2005, p. 795). Já os artefatos, são os objetos que envolvem a rotina, tais como as regras escritas, procedimentos e objetos físicos, ou seja, são manifestações físicas das rotinas organizacionais que podem permitir ou restringir determinados desempenhos.



Figura 1 - Recursividade entre os aspectos, performativos, ostensivos e artefatos

Fonte: traduzido pelo autor com base no estudo de Pentland e Feldman (2005)

¹⁷ “repetitive, recognizable patterns of interdependent actions, carried out by multiple actors.” (Feldman e Pentland, 2003, p. 95)

2.2 Conceituando Rotinas Organizacionais e suas Interdependências

Os estudos sobre rotinas dinâmicas têm evidenciado apenas parte das rotinas nas organizações, desconsiderando como estão relacionadas com outras rotinas e contextos maiores (Nigam et al., 2016). Recentemente, um pequeno número de estudos tem teorizado a respeito da interdependência entre as rotinas organizacionais (Kremser, Pentland e Brunswicker, 2019). A perspectiva sobre interdependência busca investigar a dinâmica de transformação das rotinas ao longo do tempo, focalizando na interdependência dentro e entre as rotinas e em como ocorre os diferentes desempenhos, levando em consideração os aspectos ostensivos, performativos e artefatos (Kremser et al., 2016; Sele e Grand, 2016; Spee et al., 2016).

A ideia de interdependência de rotina não é nova. Nelson e Winter (1982) argumentaram que as empresas podem ser definidas como pacotes de rotinas (*bundle of routines*). Feldman e Pentland (2003, p.104) afirmam que “a interdependência não se limita às ações imediatas dos participantes. As partes de qualquer rotina estão enredadas em redes de interdependência complexas e emaranhadas”¹⁸. Becker (2008) afirma que as rotinas são parte integrantes das organizações e onipresentes. Por essa razão, a interdependência entre as ações ocorre não apenas dentro das rotinas, mas também entre elas (Kremser e Schreyögg 2016).

Pesquisas recentes sobre interdependência de rotina têm sido disseminadas no campo de rotinas dinâmicas (Feldman et al., 2016), tendo uma variedade de origens, formas e resultados e, como esse é um tema emergente, ainda não é possível formar um quadro completo desses estudos, conforme observado por Pentland, Recker e Wyner (2016, p. 1): “As fronteiras entre as rotinas são mal definidas, muitas vezes confusas e transitórias, muito parecidas com as terras de ninguém”¹⁹.

Para discutir o conceito de interdependência de rotina e seus limites, proponho analisar as principais pesquisas sobre a interdependência da rotina (ver Apêndice 1) e pretendo contribuir pelo menos de duas formas: (1) apresentar duas abordagens possíveis no estudo da interdependência de rotina: rotinas-como-prática e rotinas-como-processo; e (2) ampliar a discussão sobre os conceitos e níveis de análise de interdependência entre rotinas. Para discutir

¹⁸ “Interdependence is not limited to the immediate actions of the participants. The parts of any routine are enmeshed in far-reaching, complex, tangled webs of interdependence.” (Feldman e Pentland, 2003, p.104).

¹⁹ “Boundaries between routines are ill-defined, often blurred and transient, much akin to a no-man's land.” (Pentland, Recker e Wyner, 2016, p. 1).

o conceito de interdependência de rotina, pressupõe-se que tanto as rotinas como suas interdependências são representações que ocorrem durante o processo de análise dos dados, como no estudo de Sele e Grand (2016, p. 727):

Neste ponto da análise, apresentamos as descrições das rotinas para vários membros do laboratório para validá-las e refiná-las [...] agrupamos as rotinas de acordo com seis tarefas principais do laboratório: experimentação, financiamento, publicação, comunicação, ensino e socialização. *Dentro das categorias de tarefas, as diferentes rotinas são frequentemente conectadas através de cadeias lógicas de ações* [...] *Através de categorias de tarefas, rotinas podem ser conectadas compartilhando um espaço de tempo comum [...] ou pela intencionalidade dos atores que executam uma rotina para imaginar algo sobre outra rotina.*²⁰

Para a pesquisa bibliográfica busquei na *Web of Science* e no *Google Scholar* algumas palavras-chave: interdependência de rotina, ecologia de rotinas, rede de rotinas. Também se tomou como referência a edição especial organizada por Feldman et al. (2016). Durante o processo de leitura dos artigos, identifiquei outros conceitos diferentes relacionados: interdependência de rotinas; multiplicidade de rotinas; redes de rotinas; pacote de rotinas; rotinas interdependentes; interdependência entre rotinas organizacionais; rotinas como redes; ecologias de rotinas; interações de rotina; rotinas inter-relacionadas; cluster de rotina. A seguir, analiso tais conceitos de interdependência de rotina como termos que descrevem essa miríade de rotinas relacionais. Procurei pelas raízes teóricas desses conceitos e seu uso pelos autores, que vão desde os principais periódicos até as conferências, e observei que o interesse pelo assunto teve considerável aumento especialmente após a edição especial sobre rotinas dinâmicas (Feldman et al., 2016) e no subtema 03 de EGOS “Rotinas, estabilidade e mudança nas organizações e além” (EGOS, 2018).

²⁰ “At this point of analysis, we presented the descriptions of the routines to various lab members to validate and refine them [...] we grouped the routines according to six core tasks of the lab: experimenting, funding, publishing, communicating, teaching, and socializing. Within task categories the different routines are often connected through logical chains of actions [...] Across task categories, routines may be connected by sharing a common time space [...] or by the intentionality of the actors who perform a routine to imagine something about another routine.” (Sele e Grand, 2016, p. 727).

2.2.1 Lidando com as diferentes naturezas da pesquisa sobre interdependência entre rotinas

Parmigiani e Howard-Grenville (2011), ao revisarem a literatura de rotinas organizacionais, demonstram duas principais vertentes de pesquisa: a tradição de capacidades e a tradição de prática. Enquanto a perspectiva de capacidades procura responder "o quê" ou "por que" e está interessada em investigar o nível organizacional e a relação entre rotinas e desempenho da empresa, a perspectiva da prática responde às questões "como" e geralmente se preocupa em analisar as interações que ocorrem no nível de dinâmica interna da rotina. Embora essas duas tradições de pesquisa sejam distintas em diversas questões, elas podem ser consideradas complementares ao considerar que as interdependências entre as rotinas da organização ocorrem em diferentes níveis de análise (Salvato e Rerup, 2011).

No entanto, a distinção entre capacidades e tradição de práticas carece de diferenciar adequadamente a pluralidade de perspectivas no estudo das rotinas organizacionais, e mais especificamente na perspectiva de rotinas dinâmicas. Ao se investigar as pesquisas dentro da perspectiva de práticas, existem algumas singularidades relevantes na forma como o fenômeno de rotina é representado nos diferentes estudos, o que leva a considerar a distinção entre as tradições de práticas e processos ao lidar com o tópico de interdependência entre rotinas organizacionais (Feldman e Orlikowski, 2011; Howard-Grenville et al., 2016).

Embora alguns estudiosos da literatura de rotinas organizacionais não busquem distinguir entre essas duas tradições de pesquisa (Howard-Grenville e Rerup, 2017), noto que os acadêmicos de estratégia como prática e processo (SAPP) e processo realizam distinções importantes (Burgelman et al., 2017; Chia e MacKay, 2007; Kouamé e Langley, 2017; Whittington, 2007) e que podem servir ao campo de rotinas dinâmicas, tendo em vista que a literatura sobre interdependência da rotina também lida com o desafio de vincular processos e práticas de nível micro com resultados macro sem perder a essência de questões "como" (Kouamé e Langley, 2017).

Considero que essa separação pode ser valiosa para entender as diferentes maneiras de teorizar a interdependência de rotina (veja a figura 2). Kremser e Schreyögg (2016, p. 716) observaram que “as relações entre ações dentro de uma rotina também diferem significativamente das relações entre múltiplas rotinas”, isso implica que, de acordo com a complexidade das ações e interações no campo, os pesquisadores terão que lidar com diferentes tipos de abordagens e métodos para teorizar e analisar a interdependência de rotina (Feldman et al., 2016). Nesse sentido, notei na revisão da literatura de interdependência de rotina que, dependendo da unidade de análise e dos agregados de interações, os pesquisadores tendem a

construir seu trabalho em uma abordagem mais de prática ou mais voltada à processo, ou também uma combinação entre as duas tradições de pesquisa (Burgelman et al., 2017).

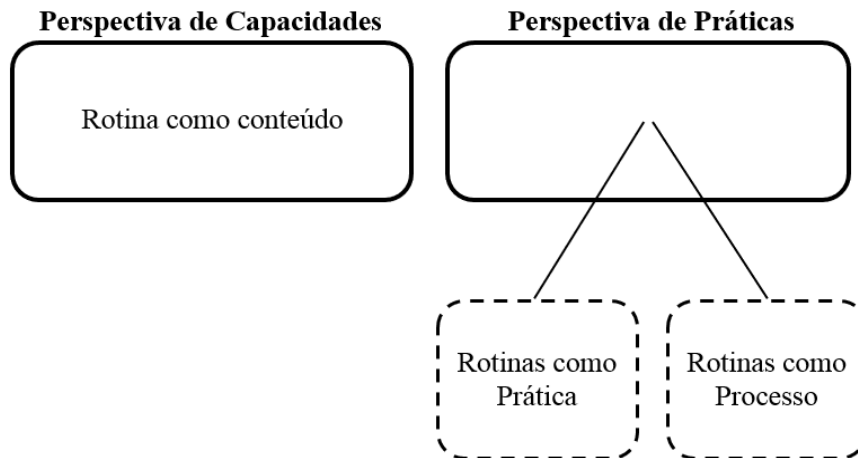


Figura 2 - Rotinas-como-prática e Rotinas-como-processo

Fonte: elaborado pelo autor (2020) com base nos estudos sobre interdependência entre rotinas

Enquanto a tradição de pesquisa em prática é construída principalmente a partir de métodos etnográficos e tende a olhar para o nível de micro atividades, a tradição da pesquisa de processo tende a se concentrar em expandir as unidades de análise em fenômenos organizacionais e interorganizacionais por um longo período de tempo, utilizando variados conceitos, questões e métodos (Burgelman et al., 2017). Na próxima seção, aborda-se essas distinções e divide-se a pesquisa de rotinas dinâmicas em duas tradições principais: rotinas-como-prática e rotinas-como-processo.

2.2.2 Rotinas dinâmicas: rotinas-como-prática e rotinas-como-processo

A inspiração para essa separação analítica é apoiada no trabalho de Kouamé e Langley (2017). Eles dividem estudos qualitativos em estratégia organizacional em duas tradições principais: a pesquisa de prática e a pesquisa de processo. Os termos "prática" e "processo" são usados de duas maneiras distintas, mas altamente inter-relacionadas. Em primeiro lugar, quando se refere a um fenômeno empírico, a prática pode ser entendida como uma maneira de fazer as coisas de forma compartilhada entre os atores, rotinizada pelo tempo e materialmente mediada (Kouamé e Langley, 2017). O conceito está muito próximo da noção de rotinas, mas enfatiza manifestações de micro-nível de grandes fenômenos sociais (Nicolini, 2017). Por outro lado, a noção de processo “implica a sequência de eventos, atividades e interações ao longo do tempo relacionadas a uma questão relevante em termos de estratégia” (Kouamé e Langley, 2017, p.3).

Em segundo lugar, quando se refere a diferentes formas de teorização, a perspectiva de prática considera a mutualidade entre ações situadas e estruturas sociais e o entrelaçamento entre humanos e não-humanos (D'Adderio, 2011; Feldman et al., 2016). Em contraste, a tradição de processos considera os vínculos de tempo e de longo prazo entre os eventos como aspectos-chave (Kouamé e Langley, 2017). Abaixo, no quadro 2, apresento uma síntese de como tais distinções podem ser compreendidas na interdependência das rotinas organizacionais.

	Tradição de Práticas Rotinas como Prática	Tradição de Processo Rotinas como Processo
Interesse	Agência, Ação Situada, Interações, Materialidade	Estrutura, Mecanismos e Sequência de Eventos
Aspecto Predominante das Rotinas	Performativo	Ostensivo
Nível de Análise	Micro e/ou Meso	Micro, Meso e/ou Macro
Métodos	Estudos de Caso Único ou Múltiplos baseados em Etnografia	Estudo de Caso Múltiplos, Longitudinais ou Históricos
Dados	Observação é predominante	Entrevistas e dados secundários é predominante
Artigos Exemplares	Deken, Carlile e Berends (2016); Sele e Grand (2016); Nieuwenboe, Cunha e Treviño (2017)	Kremser e Schreyögg (2016) Nigam, Huising e Golden (2016); Prange, Bruyaka e Marmenout (2017)

Quadro 2 - Diferenças de análise entre Rotinas como Prática e Rotinas como Processo

Fonte: elaborado pelo autor (2020) com base nos estudos sobre interdependência entre rotinas

Rotinas-como-Prática. Rotinas-como-prática tem sua origem fortemente enraizadas na teoria da prática e são delineadas como uma "abordagem específica para a compreensão do mundo" (Feldman e Orlikowski, 2011, p. 1240). Os trabalhos seminais de Feldman e Pentland (2003) baseiam-se em teóricos da prática como Giddens (1984) e Bourdieu (1977, 1990) e incorporam a ideia de que as rotinas incorporam uma dualidade de estrutura (aspecto ostensivo) e agência (aspecto performativo). Enquanto os aspectos ostensivos correspondem aos padrões abstratos que as pessoas utilizam para guiar suas ações em uma determinada rotina, os aspectos performativos são caracterizados pelas ações realizadas por pessoas específicas, em momentos específicos, em locais específicos (Feldman e Pentland, 2003). Argumenta-se que apesar de os aspectos performativos e ostensivos estarem geralmente relacionados à ação e à abstração dos atores organizacionais, eles também são modificados pela maneira como os pesquisadores teorizam e delimitam as rotinas organizacionais, ou seja, escolhas epistemológicas e metodológicas determinam os aspectos performativos e ostensivos a serem considerados no processo de teorização. Como a tradição prática se preocupa com aspectos relativos à agência, ação situada, interações entre atores e o papel da materialidade (não-humanos) na padronização e flexibilidade das rotinas organizacionais (Feldman et al., 2016), a tradição da rotina-como-

prática tende favorecer como elemento central da rotina de compreensão seu aspecto performativo de análise. Portanto, os métodos são geralmente baseados em estudos de caso único ou poucos casos inspirados etnograficamente, e a observação (a presença do pesquisador sobre o na atividade cotidiana do campo empírico) é prevalente (Deken, Carlile e Berends, 2016; Nieuwenboe, Cunha e Treviño, 2017; Sele e Grand, 2016).

A tradição de práticas na pesquisa de interdependência entre rotinas também é inspirada na ideia de agregados sociomateriais, ou seja, a complexa relação entre indivíduos e artefatos ao longo do tempo. Várias pesquisas no campo das rotinas foram influenciadas principalmente pelas ontologias “planas” (ou *flat ontologies*, ver Seidl e Whittington, 2014), tal como a teoria ator-rede, e que detalham com riqueza de informações o aspecto performativo das rotinas (D'Adderio, 2008). As ontologias planas têm seu próprio vocabulário de análise e também são comuns em alguns estudos recentes sobre interdependência de rotinas. Mediadores e intermediários (Sele e Grand, 2016), conceitos de actantes (actantes humanos e não humanos) (Feldman et al, 2016; Sele e Grand, 2016) e tradução (Nieuwenboe, Cunha e Treviño, 2017) formam uma base comum para a compreensão interdependências por meio das ontologias planas. Sele e Grand (2016) utilizaram a Teoria Ator-Rede (ANT) e observaram que a interpretação dos actantes em situações específicas em relação às rotinas de interação e ao conjunto geral de rotinas pode explicar porque as rotinas são mais ou menos generativas. Na rotina de financiamento, por exemplo, o *feedback* do revisor tornou-se um mediador relevante na definição da futura orientação do projeto *Adaptive Leg Press* (ALP) e na mudança do foco, porque “[...] os pesquisadores apreciaram o processo de redação de propostas como uma contribuição valiosa para o desenvolvimento [...]” (Sele e Grant, 2016, p. 731). Outro exemplo, Nieuwenboer, Cunha e Treviño (2017) mostraram como a interdependência de rotinas ocorre nos níveis hierárquicos de uma organização. Eles descobriram que os gerentes de nível médio impõem novos padrões de trabalho por meio de prescrições de desempenho, como políticas e objetivos, induzindo subordinados a se engajarem em comportamentos antiéticos. A tradução da rotina ocorre quando as vulnerabilidades estruturais são identificadas pelos gerentes de nível médio e exploradas para reforçar o desempenho enganoso dos subordinados (Nieuwenboer, Cunha e Treviño, 2017). Embora ainda existam poucos estudos sobre interdependência na perspectiva de rotina como prática, em essência, tem sido a abordagem mais desenvolvida entre os teóricos de rotinas dinâmicas desde as pesquisas seminais do campo.

Rotinas-como-Processo. Nos últimos anos, estudiosos da perspectiva de processo organizacional têm demonstrado crescente interesse no estudo das rotinas organizacionais (Dionysiou e Tsoukas, 2013; Howard-Grenville et al., 2016; Howard-Grenville e Rerup, 2017).

No entanto, não há pesquisa teórica ou empírica que exemplifique as diferenças entre prática e processo no estudo das rotinas organizacionais. Em contraste, devido a algumas inter-relações em termos de compreensão do fenômeno, os pesquisadores tendem a tratá-las como similares (Howard-Grenville et al., 2016, Howard-Grenville e Rerup, 2017). Embora os estudos recentes sobre interdependência da rotina não sejam definidos exatamente como pesquisas baseadas em processos, eles têm em comum algumas características epistemológicas e metodológicas plausíveis de serem delineadas como rotinas-como-processo. Tais pesquisas compartilham uma maneira mais predominante de analisar as rotinas organizacionais a partir do aspecto ostensivo e, portanto, os dados são resultantes de entrevistas em profundidade com membros da organização e dados secundários. Estes estudos também estão preocupados em analisar as estruturas, mecanismos e sequência de eventos entre os níveis micro e/ou macro que permitem a estabilidade ou mudança organizacional e são geralmente baseados em múltiplos estudos de casos, casos históricos ou longitudinais (Kremser e Schreyögg, 2016; Nigam, Huising e Golden, 2016; Prange, Bruyaka e Marmenout, 2017).

Como exemplo de um estudo baseado na tradição do processo, Kremser e Schreyögg (2016) revelaram como as rotinas formam clusters por meio de diversos mecanismos, como interfaces de programação, complementaridades, coordenação e dependência de trajetórias. Por exemplo, interfaces de programação gerenciam a tarefa de interdependências entre rotinas através de complementaridades, evitando custos desajustados e selecionando soluções apropriadas. Nigam, Huising e Golden (2016) analisaram sete hospitais de Ontário e identificaram três mecanismos principais que interferem na forma como as organizações selecionam rotinas para mudança em resposta a um gatilho externo: política baseada em papéis (autoridade jurisdicional e objetivos específicos da função) quadros e processos de enquadramento estratégico. Os autores demonstram que a multiplicidade de objetivos entre os papéis e a ideia de como as pessoas abstraem a interdependência entre as rotinas influenciarão a tomada de decisão na busca de novas rotinas. Prange, Bruyaka e Marmenout (2017) revelaram a partir de um estudo de caso qualitativo e longitudinal da DHL, a origem e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas por meio de um pacote de rotinas interdependentes.

Ademais, o desenvolvimento de pesquisas sobre interdependência da rotina vai além das diferenças na forma de teorização. Deve-se considerar também os vários níveis de análise e os conceitos que subjazem as configurações entre rotinas. Pesquisas recentes mostram um variado número de conceitos para representar diferentes formas de se compreender as interrelações e níveis. Portanto, no desenvolvimento do conceito de interdependência da rotina, pode-se identificar os níveis de análise utilizados pelos autores e associá-los aos conceitos que

representem as possíveis configurações existentes. Nota-se que em níveis de análise mais agregados, tais como as pesquisas sobre cluster, ecologia e pacotes, tendem a adotar uma perspectiva mais processual, enquanto as perspectivas sobre redes e rotinas focais e interseções focalizam mais nas questões das ações situadas e de práticas.

2.2.3 Um passo para trás: resgatando as conexões perdidas dos conceitos de rotinas organizacionais com seus níveis de análise

As organizações consistem em um conjunto de conexões (Feldman e Rafaeli, 2002) ou reagregados (Latour, 2005). Ao colocar a lente teórica das rotinas organizacionais para observar essas conexões (Feldman e Pentland, 2003; March e Simon, 1958, Nelson e Winter, 1982), significa que as organizações são fenômenos coletivos (Becker, 2004) e podem ser entendidas como agregado de ações complexas rotinizadas e não rotinizadas (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011; Bucher e Langley, 2016), envolvendo atores humanos e não humanos (D'Adderio, 2011; Feldman et al., 2016).

Por muitos anos, o conceito de rotinas organizacionais a partir da perspectiva rotinas dinâmicas tentou lidar com essa complexidade. No entanto, novas interpretações a partir da interdependência da rotina (Feldman et al., 2016) mostrou que, na prática, as rotinas reais ocorrem em ecologias complexas (Pentland, 2011). Portanto, isso nos leva a refletir sobre o conceito de rotina organizacional - no singular - enquanto rotina única, e rotinas organizacionais - no plural - e suas interdependências em diferentes níveis de análise (Howard-Grenville et al., 2016). Kremser e Schreyögg (2016, p. 716) apontam para essa preocupação: “a maioria dos estudos não distingue entre uma rotina simples e múltiplas, rotinas inter-relacionadas. Seguindo nosso argumento, isso pode ser um erro e pode até levar a resultados tendenciosos”.

Ao analisar os diferentes conceitos, noto que ecologia das rotinas, pacote de rotinas, redes de rotinas, entre outros conceitos, são muitas vezes utilizadas de forma intercambiável sem uma reflexão adequada sobre seus significados em termos do objeto e das dimensões de análise construídas ao longo da pesquisa. O estudo de Kremser e Schreyögg (2016, p. 698), por exemplo, é uma das poucas exceções em que realiza uma definição mais precisa. Para eles, um cluster de rotina “consiste em múltiplas rotinas complementares, cada uma contribuindo para um resultado parcial para a realização de uma tarefa comum.” Pentland, Recker e Wyner (2016) também procuram descrever o que eles definem enquanto “rotina como redes”, possibilitando compreender aspectos de dentro da rotina e entre as rotinas ao caracterizarem os diferentes padrões de interdependência.

Portanto, compreendo que uma definição mais precisa da complexa interdependência entre as rotinas depende do entendimento e mapeamento de suas inter-relações em diferentes níveis de análise e da investigação de suas múltiplas relações, como afirma Salvato e Rerup (2011, p. 471) quando definem níveis múltiplos de entidades coletivas para as organizações. Demonstro na figura 3 a representação dos diferentes conceitos de rotina e suas relações de interdependência em termos de nível de análise (Howard-Grenville et al., 2016).

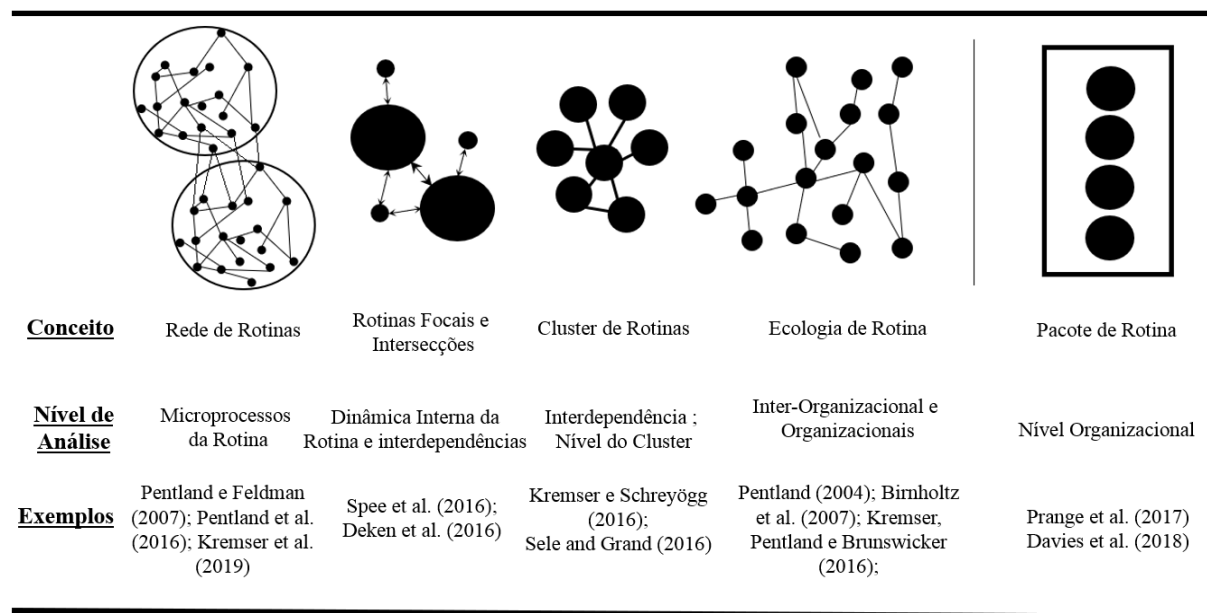


Figura 3 - Diferentes abordagens na pesquisa sobre interdependência entre rotinas
Fonte: elaborado pelo autor (2020) com base nos estudos sobre Rotinas Dinâmicas

Destaca-se aqui a explicação das rotinas organizacionais enquanto rede de rotinas, rotinas focais e intersecções, cluster de rotinas, ecologia de rotinas e pacote de rotinas, enfatizando a importância a respeito da clareza de entendimento em seus diferentes níveis, a fim de contribuir teoricamente e metodologicamente com uma melhor caracterização de novas pesquisas no campo de rotinas dinâmicas.

Rotinas Organizacionais como Rede de Rotinas. A noção de redes de rotinas tem sua origem principalmente na contribuição de Brian Pentland e colegas (Pentland e Feldman, 2007; Pentland, Pentland e Clantone, 2017; Pentland, Recker e Kim, 2017; Pentland, Recker e Wyner, 2016). O avanço das tecnologias de informação e comunicação (TICs) nas organizações e as novas possibilidades de análise dos dados por meio de ferramentas computacionais, possibilitaram a contribuição substancial da pesquisa em sistemas de informação para a literatura de rotinas organizacionais (Pentland, Pentland e Clantone, 2017). De acordo com Pentland, Recker e Kim (2017) as intersecções entre tecnologia e organização permitem que os

dados de rastreamento digitalizados sejam analisados e interpretados de uma maneira processual (Langley et al., 2013) e contribuem para a compreensão dos fenômenos envolvendo padrões de ação ao longo do tempo. Este fluxo conceitual está relacionado à compreensão dos microprocessos - ou "realidade em vôo" - dentro e entre as rotinas organizacionais. Por exemplo, usando um método inovador de análise (ThreadNet), Pentland, Recker e Wyner (2016) mostraram como a interdependência de rotinas pode ser observada e medida através de uma rede de eventos definida como rede de *affordance* (ações, atores e artefatos). Outra possibilidade reside na definição de rotinas organizacionais como redes narrativas (Pentland e Feldman, 2007). Pentland, Recker e Kim (2017) operacionalizaram empiricamente e ilustraram como os padrões de ação podem ser interpretados a partir de várias ferramentas visuais, envolvendo a temporalidade, o contexto e outros fatores possíveis para capturar sequências de eventos. A complexidade da análise de rede de rotinas permite ao pesquisador configurar a análise do fenômeno de diferentes maneiras, de acordo com os fundamentos teóricos e limites empíricos. Os esforços iniciais foram analisar os padrões envolvidos em uma única rotina, mas há também o interesse empírico e teórico de analisar a interdependência entre diferentes rotinas organizacionais (Pentland, Recker e Wyner, 2016).

Rotinas Organizacionais como Rotinas Focais e Interseções. Ao entrar no campo, os pesquisadores têm o desafio de lidar com a complexidade de rotinas que são performadas pelos atores organizacionais, e selecionarem quais são as mais relevantes para suas perguntas e métodos de pesquisa. Rotinas Focais e Interseções refletem, em grande medida, a maneira como alguns pesquisadores delinearam as rotinas a serem analisadas e suas interdependências. Deken, Carlile e Berends (2016, p. 663), por exemplo, investigaram um novo programa de desenvolvimento em uma organização automotiva internacional (AutoCo). O programa é organizado por meio de várias rotinas e departamentos interdependentes e a interdependência foi delimitada conforme descrito abaixo: "por questões de espaço, selecionamos duas rotinas focais que foram mais centrais para organizar programas de desenvolvimento na AutoCo para apresentar nossa análise: o '*Toll Gate*' e as rotinas '*Partner Selection*'. Eles identificaram três tipos de trabalho de rotina entre as interdependências (flexão, alongamento e invenção) que geram novas ações e resultados. Outro exemplo é o trabalho de Spee, Jarzabkowski e Smets (2016) em um grupo de 11 empresas de resseguros. Os autores teorizaram como a interdependência recíproca de tarefas permite a aplicação de julgamento e habilidade profissional em customizar e padronizar. Eles selecionaram uma rotina focal (denominada rotina de avaliação do negócio - DAR) e investigaram a interdependência com outras rotinas

intersetoriais: rotina de corretagem, rotina de modelagem, rotina de atendimento ao cliente e rotina de planejamento de negócios.

Rotinas Organizacionais como Cluster de Rotinas. O conceito de cluster envolve um grau mais agregado e complexo de inter-relações entre as rotinas da organização. Na visão de Kremser e Schreyögg (2016, p.716) as relações entre rotinas são formadas a partir da ideia de programação de interfaces: "prescrição normativa do que se pode legitimamente esperar do desempenho completo de uma rotina por outras". Eles observam que essa delimitação do nível de análise envolve diferentes períodos de tempo (anos) e diferentes formas de interpretar rotinas historicamente. No entanto, Sele e Grand (2016) ilustram como é possível delimitar um cluster de rotinas a partir de uma abordagem mais performativa. Eles analisaram a inter-relação entre várias rotinas de um laboratório de inteligência artificial da Universidade de Zurique e mostraram como os desempenhos rotineiros são adaptados ou emergiram por meio de interdependências (Sele e Grand, 2016). Portanto, o nível do cluster precisa de esforços para entender suas possibilidades e limites como um nível de análise.

Rotinas Organizacionais como Ecologia de Rotinas. O conceito de "ecologia" refere-se à vasta literatura de ecologia organizacional (Hannan e Freeman, 1977; Hannan e Freeman, 1989). Isso significa que as organizações estão imersas em um amplo ambiente institucional envolvendo interações inter-firmas complexas (Abbott, Green e Keohane, 2016) que também influenciam a estabilidade e a mudança das rotinas organizacionais. No entanto, há pouca atenção na literatura de rotinas dinâmicas sobre como é possível operacionalizar esse entendimento do ponto de vista das práticas e processos. Alguns estudiosos tratam o conceito de ecologia de rotina como algo análogo à ideia de cluster de rotinas. Pentland (2004) é um dos poucos autores que trazem insights sobre como as rotinas organizacionais podem ser entendidas como ecologias. Para ele, alguns tipos de mudança organizacional só podem ser mais bem compreendidos se levarmos em conta rotinas interorganizacionais em uma análise de nível populacional, como a adoção de tecnologia por várias empresas (Pentland, 2004). Kremser, Pentland e Brunswicker (2017) não usam o termo "ecologia", mas teorizam como a interdependência pode ser traçada a partir da dinâmica de grandes fenômenos sociais enquanto conjuntos de práticas (Nicolini e Monteiro, 2017). Para os autores, a interdependência dentro e entre as rotinas ocorre em uma grande rede e é continuamente transformada, e sugere que o foco da análise deve estar nas ações, tarefas e no papel das interdependências. Por outro lado, a ecologia das rotinas também pode ser considerada no nível da empresa, bem como a noção de caráter organizacional (Birnholtz, Cohen e Hoch, 2007, p. 316) definida como "a capacidade dos participantes de regenerar ecologia coerente de padrões de ação que são reconhecidos como

'os mesmos' que as instâncias anteriores da organização”. Ecologia de Rotinas geralmente lida com o nível organizacional e inter-organizacional de análise.

Rotinas Organizacionais como Pacote de Rotinas. A ideia de pacote de rotinas tem sua origem na tradição da perspectiva das capacidades organizacionais (Helfat, 2018), mas também é um conceito útil para a literatura de rotinas dinâmicas (Feldman et al., 2016). Como as rotinas são blocos de construção das capacidades organizacionais (Dosi, Nelson e Winter, 2000), são também essenciais para entender como as organizações alcançam e sustentam a vantagem competitiva (Teece, Pisano e Shuen, 1997) como definido por Eisenhardt e Martin (2000, p. 1107): [...] “Capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas alcançam novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem”. Para que as atividades organizacionais sejam vistas como capacidades, elas devem envolver um mínimo de repetição, padronização e consistência ao longo do tempo (Peteraf e Tsoukas, 2017). Portanto, a literatura de rotinas dinâmicas deve também lidar com esse tipo de questão. Embora a perspectiva de capacidades defina o pacote de rotina como entidades ou coisas (Parmigiani e Howard-Grenville, 2011), é preciso refletir sobre como as capacidades são originadas e desenvolvidas a partir da dinâmica interna das rotinas. Prange, Bruyaka & Marmenout (2017) é um dos poucos estudos que revelaram, a partir de um estudo de caso qualitativo e longitudinal, a origem e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas por meio de um pacote de rotinas. Ao lidar com o pacote de rotina, o foco da análise não está nas interdependências entre as rotinas organizacionais em si, mas em como um agregado de rotinas pode gerar tipos específicos de capacidades (ou capacidades dinâmicas). O estudo de Prange, Bruyaka e Marmenout (2017) mostra como dois tipos de capacidades dinâmicas – capacidade baseada em aquisição e capacidades baseada em inovação - foram construídas a partir de mudanças nos conjuntos subjacentes de rotinas. Para isso, eles adotaram uma perspectiva processual de análise por meio de um estudo de caso único na organização da DHL entre os anos de 1997 a 2006. O conceito de Pacote de Rotinas geralmente lida com o nível de organizacional da análise.

Apresentados os principais conceitos e aspectos da pesquisa sobre rotinas e de suas interdependências, a seguir, defino os principais elementos dos estudos sobre *resourcing* e de sua relevância no entendimento sobre a dimensão estratégica e de mobilização dos recursos a partir da ação organizacional.

3 A PERSPECTIVA SOBRE *RESOURCING* NAS ORGANIZAÇÕES

A relevância do conceito de recurso para a análise organizacional tem sido central em diversas perspectivas sobre estratégia, tais como a teoria da dependência de recursos (Pfeffer e Salancik, 1978), visão baseada em recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), capacidade dinâmicas (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000), entre outras. Todavia, o processo pelo qual os recursos adquirem valor estratégico ainda têm sido pouco explorados (Deken, Berends, Gemser e Lauche, 2018). Isto decorre principalmente porque a literatura *mainstream* sobre recursos tem dado maior ênfase ao caráter estático e de qualidade inata que envolve a teorização a respeito dos recursos nas organizações, com foco central no conteúdo estratégico das mudanças (Feldman, 2004; Sonenshein, 2014; Wiedner, Barrett e Oborn, 2017). Até mesmo abordagens que envolvem uma construção de conhecimento mais ampla sobre mudança e dinamicidade na adaptação de organizações, tais como a perspectiva de capacidades dinâmicas, ainda necessitam de pesquisas que considerem como se dá a dinâmica de alteração dos recursos de modo processual, envolvendo ações concretas e situadas pelos atores organizacionais no espaço-tempo.

Nesse sentido, a abordagem de práticas sociais (Feldman e Orlikowski, 2011; Feldman e Worline, 2016) abre uma nova e oportuna possibilidade de análise e entendimento a respeito do uso de recursos nos processos estratégicos, ao considerar que estes não possuem propriedades ou qualidades inatas na construção de valor organizacional, mas sim, o valor é criado na medida em que os recursos são utilizados pelos indivíduos em seus contextos situados de ação: “Quando as teorias atuais definem recursos por suas qualidades inatas, elas minimizam seu potencial para aplicações alternativas que dependem de como os atores os utilizam”²¹ (Kannan-Narasimhan and Lawrence, 2018, p. 724). A esta abordagem de compreensão dos fenômenos de mudança organizacional tem-se denominado de *resourcing* (ou recurso-em-uso), e possui sua origem principalmente no trabalho desenvolvido por Feldman (2004), em que propõe a operacionalização da ideia de *resourcing* no contexto das rotinas organizacionais.

De acordo com Deken et al (2018, p.1923) *resourcing* pode ser definido como o “processo pelo qual os atores transformam recursos potenciais - tecnologias, conhecimento,

²¹ When current theories define resources by their innate qualities, they downplay their potential for alternative applications that depend on how actors use them. Kannan-Narasimhan and Lawrence, 2018, p. 724).

objetos materiais - em recursos em uso para realizar objetivos”²². Feldman e Worline (2012), por exemplo, ilustram o caso da dona de casa que deseja fazer almôndegas para a sua família no contexto da segunda guerra mundial. Devido escassez de recursos na guerra, a dona de casa não consegue fazer a quantidade de almôndegas que deseja para suprir as necessidades de sua família. Todavia, devido ao conhecimento da prática culinária, ela sabe que existem outras alternativas de receitas que podem ser combinadas junto à carne, como o pão, por exemplo. Ao tostar o pão e adicionar suas migalhas à carne, além de utilizar outros ingredientes como o tomate, a dona de casa acaba criando uma nova receita de almôndega com menos carne para suprir as necessidades de sua família. Ainda, pode ser que a sua família goste mais dessa receita do que a versão anterior no qual era feita apenas de carne. Apesar de parecer um exemplo simples do processo de *resourcing*, foi assim que no contexto da segunda guerra, novas práticas culinárias surgiram pelos aconselhamentos do governo a partir de receitas baseadas em racionamentos de comida, como a edição de guerra do *The American Woman's Cook Book* (Feldman e Worline, 2012), indo para além de uma prática particular e tornando-a institucionalizada.

Na perspectiva de *resourcing* é fundamental a distinção entre o que é recurso potencial - por exemplo, o objeto, o artefato, a pessoa ou a informação - e o processo de *resourcing* em si, que está no uso destes recursos em um determinado tempo e espaço situado na dinâmica organizacional. Um recurso potencial pode ser utilizado de diferentes maneiras e gerar diferentes resultados, seja em termos de mudança ou de estabilidade organizacional. Para Wiedner, Barrett e Oborn (2017), a análise apenas do uso de recursos é limitante, pois os autores compreendem que os recursos potenciais também são capazes de modificar comportamentos e relações, sendo necessário considerar ambos para o entendimento de mudanças organizacionais. Para além de objetos estáticos, os recursos potenciais podem ser entendidos como “entidades que podem atrair interesses”²³ (Wiedner, Barrett e Oborn, 2017, p. 848). Feldman (2004) classifica os recursos potenciais enquanto ativos, tais como pessoas, tempo, dinheiro e habilidades, ou qualidade de relações, como confiança, autoridade ou complementariedade. Já Kannan-Narasimhan e Lawrence (2018), por exemplo, cita recursos

²² “Resourcing refers to the process through which actors turn potential resources—technologies, knowledge, material objects — into resources-in-use to accomplish objectives.” (Deken et al, 2018, p.1923)

²³ “entities that may attract interest.” (Wiedner, Barrett e Oborn, 2017, p. 848)

tecnológicos, recursos advindos da relação com cliente, a própria estrutura organizacional, além dos sistemas de controle e planejamento.

Além disso, o processo de *resourcing* passa pelo entendimento dos significados subjacentes à utilização dos recursos. Nesse sentido, dependem também dos esquemas (ou *frames*) criados pelos atores organizacionais, ou seja, os significados que são atribuídos pelos indivíduos a respeito dos recursos e como estes mobilizam a mudança dentro da organização. Na pesquisa de Kannan-Narasimhan and Lawrence (2018), os autores mostram que a dimensão política é relevante para se compreender o *resourcing*, pois esta lida principalmente com a negociação e o convencimento de significados a respeito da relevância de diferentes recursos para grupos distintos dentro da organização. A literatura sobre *resourcing* revela alguns mecanismos pelos quais os atores transformam recursos potenciais em recurso em uso (Feldman e Worline, 2012):

- Ajuste mútuo (*mutual adjustment*) – ocorre quando os atores implementam o recurso com uma intenção/função, mas o próprio uso do recurso ao longo do tempo pode ser alterado na medida em que é utilizado, produzindo assim novas aplicações ou diferenciados tipos de ações dentro de seu contexto. (Jaquith, 2009).
- Justaposição (*juxtaposing*) – Quando os atores utilizam-se de eventos (reuniões, *workshops* e etc) para testar novas possibilidades de recursos ao comparar e contrastar ideias antigas e novas que são desenvolvidas entre os participantes do processo. (Howard-Grenville, Golden-Biddle, Irwin e Mao, 2011).
- Narrativas (*narrating*) – O *narrating* envolve a transformação de recursos potenciais em recursos em uso a partir da formação e/ou transformação de significados (ou *frames*) de recursos disponíveis, portanto, envolve um processo comunicativo e de linguagem por meio da negociação entre os diferentes atores envolvidos a respeito do *framework* que se constitui em dada situação. (Quinn e Worline, 2008).

Em uma perspectiva estratégica, a ideia de recurso-em-uso pode estar situada na busca de como ideias inovadoras de membros da organização são incorporadas às estratégias corporativas. O estudo de Kannan-Narasimhan and Lawrence (2018), mostra por exemplo, como membros que são considerados inovadores dentro da organização criar e modificam recursos para convencer e ganhar o suporte de tomadores de decisão a adotarem suas sugestões de inovação.

Wiedner, Barrett e Oborn (2017) sugerem a necessidade de estudos que busquem compreender como iniciativas de mudanças estratégicas modificam o uso de recursos dentro da organização por meio de diferentes práticas organizacionais: “Para entender por que a mudança pode surgir em certas práticas e não em outras, é necessário entender como o uso de recursos é direcionado e quais podem ser as consequências dessa direção.”²⁴. Ao analisarem um processo de mudança em um serviço de saúde na Inglaterra, os autores observaram que a mudança estratégica serviu como gatilho para que diferentes atores valorassem certos recursos potenciais em detrimento de outros, e que tal valoração não depende tão somente da abundância ou controle de recursos, mas da heterogeneidade de interesses envolvidos, variando para cada situação e agentes (Wiedner, Barrett e Oborn, 2017). Portanto, o valor atribuído pelos atores aos recursos potenciais é uma dimensão relevante no entendimento do processo de *resourcing*. Além disso, os autores também identificaram o que chamam de “espaço de *resourcing*”, caracterizado enquanto espaços emergentes que possibilitam condições favoráveis para o ajuste mútuo no direcionamento de ações organizacionais entre diferentes atores e elementos.

O estudo de Deken et al. (2018) adota uma visão interorganizacional e estratégica para investigar o processo de *resourcing*. Os pesquisadores identificaram um tipo central de processos de *resourcing* em que explica como os gestores criam a complementariedade de recursos na adoção de estratégias inovadoras e de colaboração. No *resourcing* prospectivo, os atores mobilizam recursos internos e externos para criarem combinações durante a estratégia emergente e que serão úteis para aplicações futuras, estando divididos em três subprocessos: exploração de recursos, previsão de recursos e configuração de recursos. No primeiro, existe a familiarização inicial dos gestores com os recursos potenciais, que são posteriormente valorados conforme a dinâmica de interação com outros colaboradores e parceiros na busca por observar as complementariedades que a mudança estratégica exige. No segundo sub processo, que pode ocorrer em paralelo ao primeiro, ocorre uma maior familiarização com estes recursos a fim que já se consiga propor ações concretas de mudança, avançando em questões particulares da iniciativa estratégica. Já no último processo, os recursos valorados pelos atores são configurados de forma sinérgica para atender os elementos específicos da nova estratégia como um todo, envolvendo o alinhamento e integração estratégica entre os diversos elementos

²⁴ To understand why change may emerge in certain practices and not others thus requires understanding how resource use is directed and what the consequences of this direction may be. (Wiedner, Barrett e Oborn, 2017)

envolvidos. O último processo também envolve a priorização ou a descontinuidade de determinados recursos valorados nos processos anteriores.

Já Sonenshein (2014) demonstra em um extenso estudo empírico qualitativo, como o *resourcing* está relacionado a diferentes processos de criatividade organizacional. O estudo evidencia que os empregados ao utilizarem de modo criativo os recursos disponíveis na organização, acabam transformando-os e tornando-os mais úteis - no sentido de trazerem resultados mais efetivos à organização -; portanto, compreender como as ações transformam recursos é fundamental para o entendimento de novos fenômenos organizacionais. Além disso, a pesquisa também revela como os gestores facilitam e contribuem para o processo criativo dos empregados, ao que definem o que chamam de “*resourcing* autônomo”, caracterizado pela transformação de significados por meio da regulação de objetos, possibilitando que os empregados trabalhem de forma mais criativa.

Como foi observado, a perspectiva de *resourcing* busca revelar a natureza situada dos recursos potenciais e dos recursos em uso nas organizações. Em termos de sua operacionalização conceitual e metodológica, requer que o pesquisador esteja atento aos aspectos emergentes do processo na compreensão da heterogeneidade dos recursos envolvidos e das dinâmicas de ação e interação entre os diferentes atores e práticas da organização. Portanto, está alinhado teoricamente e epistemologicamente à abordagem de rotinas dinâmicas no entendimento das mudanças organizacionais e estratégicas (Feldman, 2004).

Definidas as bases teóricas centrais, a seguir descrevo os principais procedimentos metodológicos adotados na Tese, que começa pela caracterização da natureza da pesquisa, seguida pela justificativa de seleção do caso e pelo detalhamento dos procedimentos adotados na coleta e análise dos dados, e por fim, realizo uma síntese da estrutura teórica-empírica e das características epistemológicas e metodológicas adotadas nesta pesquisa

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados nesta tese estão fundamentados em técnicas de coleta e análise de dados utilizadas em estudos qualitativos no campo de estratégia e estudos organizacionais, e que são recorrentes nas pesquisas em rotinas dinâmicas e *resourcing* (Feldman, 2004; Feldman et al., 2016). Tais procedimentos têm por características metodológicas centrais: (i) a presença e imersão do pesquisador em um determinado contexto e cotidiano organizacional; (ii) a coleta de múltiplas fontes de evidências durante um período de tempo; e (iii) e o constante refinamento analítico realizado pelo pesquisador entre as teorias disponíveis e os dados empíricos durante as fases de coleta e de análise, por meio de um processo concomitante de validação e descoberta (Locke, Feldman, Golden-Biddle, 2015). Portanto, a abordagem central desta investigação é de cunho qualitativo e abdutivo (Locke, Golden-Biddle e Feldman, 2008), o que possibilita o acompanhamento e compreensão do fenômeno junto aos atores envolvidos em determinado processo organizacional (Creswell, 2013) e a dinâmica reflexiva feita por mim entre as teorias e os dados durante o processo de codificação e análise (Kreiner, 2016).

A maneira como a pergunta de pesquisa é formulada também fornece relevantes indícios sobre os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa (Booth, Colomb e Williams, 2003). Dessa forma, repete-se a questão de pesquisa desta tese que é: *Como os atores transformam recursos dentro e entre as rotinas organizacionais em resposta a restrições de recursos decorrentes de uma nova estratégia?* As questões de pesquisa do tipo “como” envolvem o entendimento de processos organizacionais e podem estar relacionadas às estratégias de estudo de caso. Além disso, é também congruente com a lente epistemológica de processos sobre rotinas organizacionais, haja visto que evidencia o como as rotinas “são operadas e como são reproduzidas ou modificadas à medida que as pessoas as desempenham” (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011, p. 314). Para Takahashi e Araújo (2020) os estudos de caso devem estar restritos a um tipo específico de contexto no qual é possível fornecer conhecimento profundo a respeito de determinado fenômeno organizacional, caso este que será descrito a seguir.

4.1 Justificativa de Seleção do Caso e Contexto Empírico

A escolha do caso satisfaz as condições necessárias para que as lacunas apontadas pela teoria sejam exploradas a partir da análise do caso, a fim de que se contribua efetivamente à construção do conhecimento teórico tanto ao campo de estratégia (Peteraf e Tsoukas, 2017) como para a literatura de rotinas dinâmicas e *resourcing* (Feldman, 2004; Feldman et al. 2016, Howard-Grenville et al., 2016).

Para satisfazer as lacunas teóricas apresentadas nas seções 1.3.1 e 1.3.2, investigo a Unidade de Educação a Distância (UED) de uma universidade privada (UAlpha) que foi afetada tanto por mudanças de seu ambiente externo como também pela mudança de posicionamento estratégico da própria UAlpha em relação ao mercado do setor de educação a distância.

A UAlpha atualmente possui cerca de 35.000 alunos presenciais em diferentes modalidades de cursos: graduação (bacharelado, licenciatura, tecnólogo), pós-graduação *lato e stricto sensu* e cursos livres. Além de cursos presenciais, oferecem também cursos semipresenciais e 100% à distância. A UED, unidade responsável pela educação a distância da universidade, conta com cerca de 90 pessoas que trabalham em diferentes rotinas para atender os serviços relacionados aos cursos presenciais em que são ofertadas algumas disciplinas online (podendo corresponder até 20% das disciplinas presenciais), aos cursos semi-presenciais em que há a integração entre professores presenciais e à distância, e também aos cursos 100% online, no qual a maior parte das atividades são desempenhadas virtualmente.

Neste contexto, ao longo de minha aproximação com o fenômeno do ensino a distância no Brasil, foi possível identificar mudanças institucionais e externas à UED (legislações, mercado, demanda) e do posicionamento estratégico da UAlpha, que influenciaram significativamente as mudanças das rotinas organizacionais da UED. Nesse sentido, dois principais eventos ocorridos (um externo e um interno) são essenciais para compreensão das mudanças das rotinas organizacionais da UED e que possivelmente são pontos de ruptura para o delineamento e escolha do caso investigado.

Primeiro, as mudanças institucionais, tais como a flexibilização de abertura de polos de ensino à distância realizadas pelo poder executivo (Decreto nº 9057, de 25 de maio de 2017), no intuito de atingir a Meta 12 do Plano Nacional de Educação (PNE); de demanda, referente ao deslocamento da demanda presencial para a distância, principalmente ocasionado pela redução do Financiamento Estudantil (FIES) para as modalidade presenciais, em que acarretaram mudanças na escolha da modalidade dos potenciais estudantes devido a diferenças de preços entre os cursos presenciais e à distância; e de mercado, relacionada ao movimento de

diversas instituições de ensino (principalmente privadas) na captura de *market share*, por meio da expansão dos polos de ensino a distância e de ofertas de preços na busca por atrair novas matrículas.

Estes entre outros fatores levaram os gestores da UAlpha a adotarem uma estratégia competitiva de expansão a fim de capturar *market share* frente à concorrência. Além da expansão contínua de polos de ensino à distância, uma das principais ações comerciais realizadas pela UAlpha, foi a de ofertar descontos de até 90% nas mensalidades de diversos cursos à distância. Essa ação comercial levou a triplicação do número de alunos matriculados em comparação ao semestre anterior e teve impacto significativo em diversas rotinas e recursos da UED. Portanto, compreende-se que a UED passou por uma mudança organizacional radical não esperada pela maioria de seus atores, principalmente ao observar que as intenções e os objetivos do planejamento estratégico definidos pelos participantes da UED no final do ano anterior não estavam alinhados com as demandas impostas pela nova estratégia comercial no ano seguinte.

Segundo, em período antecedente a esta ação estratégica, houve também mudanças internas referentes à gestão, em que ocorreu a troca do coordenador geral acadêmico. Observou-se também que esta troca teve alguns impactos, tais como a alteração dos artefatos da unidade, sendo exemplo principal, a disposição dos diferentes postos de trabalhos da unidade, que antes era dividida por estruturas físicas (paredes, portas) e que após reforma durante o período de recesso escolar, foram integradas em uma grande sala. Houve também maior preocupação da coordenação acadêmica quanto às ações futuras da unidade, materializadas a partir do planejamento estratégico da unidade, que fora construído em conjunto com diferentes atores da unidade, e que se desmembrou na criação e desenvolvimento de diversos projetos das diferentes áreas da unidade (ensino, editorial, metodologia e tecnologias, entre outras). Além disso, ocorreu a criação da coordenação de indicadores e performance, área que objetiva criar indicadores para o acompanhamento do desempenho das diferentes rotinas da unidade.

Estes eventos externos e internos ocasionaram mudanças significativas nas rotinas da UED da UAlpha, tanto em termos de flexibilidade de suas rotinas como também na padronização. Portanto, a compreensão destes fenômenos descritos e de seus desdobramentos ao longo do processo de pesquisa estão em consonância com as lacunas identificadas na literatura e as contribuições teóricas pretendidas neste estudo, que em síntese são: a compreensão do papel das rotinas organizacional em um contexto de rápida mudança estratégica sob a ótica do processo de *resourcing* e do papel da interdependência entre rotinas nessa mudança.

4.2 Coleta de Dados

Na coleta de dados, utilizei múltiplas fontes de evidência, objetivando a triangulação dos dados assim como realizado nos estudos recentes em rotinas dinâmicas (Deken et al., 2016; Nigam et al., 2016; Sele e Grand, 2016; Spee et al. 2016). As principais técnicas de coleta são, a saber: observação não-participante, entrevistas semi-estruturadas, fontes secundárias, documentos e registro de artefatos.

Observação não-participante. Entre os meses de dezembro de 2017 e fevereiro 2018, negocieei o acesso à UED junto ao coordenador geral e outros atores da unidade. A partir de março de 2018 tive a autorização tanto do coordenador como também da universidade para iniciar as observações de campo enquanto pesquisador convidado, tendo livre acesso à unidade e ao cotidiano de trabalho das diferentes rotinas da unidade. A observação não-participante consistiu: a) no acompanhamento das atividades e tarefas realizadas das diferentes rotinas da unidade; b) na participações em 29 reuniões realizadas por diferente rotinas e atores; c) nas discussões e conversas informais ocorridas tanto no âmbito quanto fora da UED; d) em almoços, jantares e eventos promovidos pela UED; e) no acompanhamento do ambiente virtual de aprendizagem (AVA) em diferentes disciplinas e modelos de curso como aluno. As observações não-participante foram realizadas entre os dias 14 de Março de 2018 e 28 de Agosto de 2018, totalizando cerca de 5 meses de envolvimento com os atores da UED. Acompanhei o cotidiano de trabalho da UED entre as segundas e sextas-feiras, totalizando 51 dias e 291 horas presente no campo de investigação, com a média de tempo diária variando entre 4 e 9 horas (média aproximada de 6h diárias), a depender das atividades ocorridas no dia. Para fins de descrição metodológica e análise dos eventos situados (apêndice 3), tomei o registro a cada dia, da data, tempo de permanência e das atividades realizadas (entrevistas, reuniões, eventos). Além disso, em dias com maior intensidade de observações e reuniões, realizei notas de campo para fins de registro dos atores envolvidos, ações realizadas, dos artefatos utilizados e de minhas percepções relacionadas às questões de pesquisa formuladas neste trabalho (Emerson, Fretz e Shaw, 2011; Mulhall, 2003). A seguir, descrevo no quadro 3, as principais reuniões de diferentes rotinas em que me envolvi como membro não-participante dos assuntos discutidos.

Reuniões	Tempo (m)	Rotinas Envolvidas	Assunto
Reunião 01	30	Coordenador UED	Mudanças na unidade de ensino a distância
Reunião 02	60	Rotina Editorial	Levantamento de valores para compra de novas tecnologias
Reunião 03	120	Rotina de Suporte	Resolução de Problemas relacionados à TI
Reunião 04	90	Diversas Rotinas	Construção de Indicadores para monitoramento
Reunião 05	60	Rotina de Indicadores	Discussão sobre desenvolvimento dos indicadores
Reunião 06	60	Rotina de Ensino e Indicadores	Explicação de como extrair indicadores do AVA
Reunião 07	120	Rotina de Indicadores e Suporte	Discussão para desenvolver o sistema de comunicação interno
Reunião 08	90	Rotina de Indicadores	Discussão sobre os indicadores Home Office
Reunião 09	30	Rotina de Indicadores	Benchmark com Consultores
Reunião 10	75	Rotina de Ensino e Indicadores	Explicação de como extrair indicadores do AVA
Reunião 11	100	Rotina de Ensino	Recepção dos novos professores e explicação do andamento
Reunião 12	60	Rotina de Cadastro	Vários assuntos
Reunião 13	60	Rotina de Ensino e Indicadores	Explicação de como extrair indicadores do AVA
Reunião 14	60	Rotina de Indicadores	Benchmark de indicadores com Instituição Privada
Reunião 15	60	Rotina de Indicadores	Vários assuntos
Reunião 16	120	Várias Rotinas	Reunião dos Coordenadores - diversos assuntos
Reunião 17	60	Rotina de Indicadores e outras	Definição de Indicadores prioritários
Reunião 18	150	Várias Rotinas	Reunião dos Coordenadores - diversos assuntos
Reunião 19	180	Rotina Editorial	Apresentação de fornecedor - novo ambiente virtual
Reunião 20	60	Rotina de Indicadores e outras	Verificar os indicadores prioritários para desenvolvimento
Reunião 21	40	Rotina de Indicadores	Discussão sobre projetos de indicadores para a Rotina de Ensino
Reunião 22	40	Rotina de Ensino	Discussão professores sobre resultados da CPA e melhorias
Reunião 23	45	Rotina de Ensino e Indicadores	Explicação de como extrair indicadores do AVA
Reunião 24	80	Várias Rotinas	Reunião dos Coordenadores - diversos assuntos
Reunião 25	120	Reunião Indicadores e CPA	Apresentação sobre CPA
Reunião 26	120	Várias Rotinas	Reunião dos Coordenadores - diversos assuntos
Reunião 27	120	Várias Rotinas	Reunião dos Coordenadores - diversos assuntos
Reunião 28	150	Várias Rotinas	Reunião dos Coordenadores - diversos assuntos
Reunião 29	180	Rotina Editorial	Diversos Assuntos
Tempo Total	2540 minutos		

Quadro 3 - Informações sobre as reuniões na observação não-participante

Fonte: desenvolvida pelo autor (2020)

Entrevistas semi-estruturadas. Tendo em vista a limitação de observação devido ao fato de os atores em sua maioria trabalharem em frente ao computador, houve a decisão metodológica de intensificar as entrevistas com os membros da UED para um melhor

entendimento de suas rotinas de trabalho. Portanto, entrevistei 42 atores de diferentes rotinas da UED que estavam diretamente envolvidos nas atividades da unidade. As entrevistas com os atores consistiram em perguntas relacionadas a três aspectos centrais investigados na tese: a) o entendimento (abstração) por parte de diferentes atores a respeito dos aspectos ostensivos, performativos e dos artefatos existentes em suas rotinas, ou seja, a descrição de suas ações (padrões de ação), recursos utilizados e tarefas realizadas no dia-a-dia de trabalho; b) as relações de interdependência da sua rotina com outras rotinas da UED; c) suas percepções a respeito das mudanças que ocorridas em relação aos seus contextos de trabalho, envolvendo tanto questões externas quanto internas, referente às suas atividades e tarefas, artefatos utilizados e do envolvimento com acontecimentos e atores no que se refere às suas atividades de trabalho específicas. Devido ao caráter indutivo da pesquisa, embora tenha sido elaborado um roteiro de perguntas relacionado à questão de pesquisa (ver apêndice 4), este foi adaptado ao longo do processo de pesquisa, de acordo com as entrevistas específicas efetuadas com os diferentes atores, os acontecimentos e eventos observados pelo pesquisador, de forma a contribuir com a riqueza e detalhes de entendimento dos fenômenos durante o período de campo. Para o registro e detalhamento das entrevistas coletadas, todas foram gravadas e posteriormente transcritas pelo próprio pesquisador. As entrevistas seguiram os padrões éticos do Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getulio Vargas (CEPH/FGV) e do Comitê de Ética da Universidade UAlpha, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme apêndice 5. O tempo das 42 entrevistas realizadas totalizou 1762 minutos e variou entre 22 e 73 minutos, com média aproximada de 40 minutos, envolvendo diferentes rotinas e atores da UED (ver quadro 4).

N.	Informante	Tempo (m)	Rotina Central	Posição
1	Professor #1	28	Rotina de Ensino	Professor
2	Professor #2	73	Rotina de Ensino	Professor
3	Professor #3	30	Rotina de Ensino	Professor
4	Professor #4	44	Rotina de Ensino	Professor
5	Professor #5	61	Rotina de Ensino	Professor
6	Professor #6	33	Rotina de Ensino	Professor
7	Professor #7	52	Rotina de Ensino	Professor
8	Professor #8	51	Rotina de Ensino	Professor
9	Professor #9	64	Rotina de Ensino	Professor
10	Professor #10	34	Rotina de Ensino	Professor
11	Professor #11	20	Rotina de Ensino	Professor
12	Professor #12	30	Rotina de Ensino	Professor
13	Professor #13	55	Rotina de Ensino	Professor
14	Professor #14	41	Rotina de Ensino	Professor
15	Professor #15	35	Rotina de Ensino	Professor
16	Professor #16	26	Rotina de Ensino	Novo Professor
17	Professor #17	22	Rotina de Ensino	Novo Professor
18	Professor #18	38	Rotina de Ensino	Novo Professor
19	Professor #19	51	Rotina de Ensino	Novo Professor
20	Prof. Mentor #1	67	Rotina de Ensino	Supervisor
21	Prof. Mentor #2	68	Rotina de Ensino	Supervisor
22	Prof. Mentor #3	54	Rotina de Ensino	Supervisor
23	Staff #1	46	Rotina de Ensino	Staff
24	Coordenador	40	Rotina de Indicadores	Coordenador
25	Analista #1	42	Rotina de Indicadores	Analista
26	Analista #2	44	Rotina de Indicadores	Analista
27	Coordenador	40	Rotina de Metodologia	Coordenador
28	Staff #1	61	Rotina Comercial	Staff
29	Coordenador	31	Rotina de Suporte	Coordenador
30	Analista #1	53	Rotina de Suporte	Analista
31	Analista #2	73	Rotina de Suporte	Analista
32	Supervisora	38	Rotina Editorial	Supervisora
33	Diretor de Cena	32	Rotina Editorial	Diretor de Cena
34	Analista #1	39	Rotina Editorial	Analista
35	Analista #2	30	Rotina Editorial	Analista
36	Analista #3	33	Rotina Editorial	Analista
37	Analista #4	40	Rotina Editorial	Analista
38	Analista #5	27	Rotina Editorial	Analista
39	Staff #1	34	Rotina de Cadastro	Staff
40	Staff #2	38	Rotina de Cadastro	Staff
41	Staff #3	22	Rotina de Cadastro	Staff
42	Staff #4	22	Rotina de Cadastro	Staff
Tempo Total		1762 minutos		

Quadro 4 - Informações sobre as entrevistas realizadas durante o período de coleta de dados
Fonte: desenvolvida pelo autor (2020)

Fontes Secundárias, Documentos e Registro de Artefatos. Também foram coletadas informações referentes aos dados secundários tanto identificados por mim a respeito da EAD, como também fornecidos pelos atores do campo. As fontes secundárias tratam diversos documentos contendo informações científicas e não científicas relacionadas ao contexto da educação a distância no Brasil: censos e levantamentos de diferentes instituições, tais como Associação Brasileira de Ensino a Distância (ABED), Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino superior no Estado de São Paulo (SEMESP), Ministério de Educação (MEC), Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e Hoper Educacional, pesquisas oriundas de artigos, dissertações e teses que tratam de dados empíricos relacionados a este estudo, notícias de diferentes meios da mídia sobre as mudanças ocorridas no contexto do EAD nos últimos anos, aspectos institucionais e legislações (leis, portarias, decretos, instrumentos de avaliação institucional. Além disso, foram coletados documentos internos fornecidos pelos atores da unidade de EAD. Os documentos referem-se as normas, resoluções e editais da UAlpha a respeito do ensino a distância, e-mails tanto institucionais como os mais específicos relacionado ao envolvimento do pesquisador com a unidade e também dos recebidos pelos professores-tutores nas disciplinas do AVA, planejamento estratégico da unidade, planilhas com informações sobre projetos, estrutura organizacional da unidade, disposição do layout da unidade, *power-points*, entre outros tipos de documentos que auxiliaram na triangulação de todas as informações coletadas junto às entrevistas e observações realizadas pelo pesquisador durante a fase de campo.

4.3 Análise dos Dados

A análise e interpretação dos dados está respaldada por técnicas de construção de teoria (Strauss e Corbin, 1998; Locke, 2001) e de compreensão processual do fenômeno investigado (Langley, 1999; Langley e Tsoukas, 2017), visto serem formas de análise legitimadas pelas pesquisas científicas do campo e que estão alinhadas com a questão de pesquisa e a epistemologia proposta na Tese.

Gioia, Corley e Hamilton (2013) sugerem algumas diretrizes para estruturação em termos de *design* da pesquisa, coleta, análise e articulação teórica, conforme quadro 5. Durante o processo de pesquisa segui as etapas sugeridas pelos autores, e durante a fase inicial de análise dos dados utilizei a técnica de codificação aberta proposta por Strauss e Corbin (1998) como suporte para as codificações de primeira ordem, segunda ordem e das dimensões agregadas do

modelo (Gioia, Corley e Hamilton, 2013), conforme os resultados que podem ser visualizados na seção 5 de discussão dos resultados.

Passo	Características principais
Design da Pesquisa	Articular um fenômeno de interesse bem definido e perguntas de pesquisa (questões de pesquisas enquadrada em termos de "como", que visam à revelação de conceitos e suas inter-relações)
Coleta de Dados	Consultar inicialmente a literatura existente, com a suspensão do julgamento sobre suas conclusões para permitir a descoberta de novos <i>insights</i>
	Dar voz extraordinária aos informantes, que são tratados como agentes conhecedores
	Preservar a flexibilidade para ajustar o protocolo de entrevista com base nas respostas dos informantes
Análises de Dados e Articulação da Teoria Fundamentada	Executar a codificação inicial dos dados, mantendo a integridade dos termos de primeira ordem (centrada nos informantes)
	Desenvolver um compêndio abrangente de termos de primeira ordem
	Organizar os códigos de primeira ordem em temas de segunda ordem (centrados na teoria)
	Destilar os temas de segunda ordem em dimensões teóricas abrangentes (se apropriado)
	Reunir termos, temas e dimensões em uma "estrutura de dados"
	Formular relações dinâmicas entre os conceitos de 2ª ordem na estrutura de dados
	Transformar estrutura de dados estática em um modelo dinâmico de teoria fundamentada
	Realizar consultas adicionais com a literatura para refinar a articulação de conceitos e relacionamentos emergentes

Quadro 5 - Estruturação do processo de pesquisa: desing, coleta e análise dos dados

Fonte: adaptado e traduzido do artigo de Gioia, Corley e Hamilton (2013)

O processo de análise dos dados levou em consideração o refinamento teórico-empírico durante todo o processo de codificação (Gioia, Corley e Hamilton, 2013), tendo como característica central a “codificação viva” (Locke, Feldman e Golden-Biddle, 2015), processo abduutivo pelo qual o pesquisador confronta constantemente os dados codificados com suas possíveis interpretações teóricas do fenômeno (Locke, Golden-Biddle e Feldman, 2008), podendo modifica-los a medida em que novos conceitos e entendimentos emergjam no processo de teorização. Alguns dos conceitos identificados basearam-se em elementos já consagrados na literatura de rotinas dinâmicas, tais como rotinas, tarefas, artefatos, padronização, customização, entre outros. Além disso, conceitos emergentes dos dados que foram combinados com os conceitos pré-existentes.

O processo de análise e codificação dos dados foi realizado com suporte do software Atlas.ti 8, no qual foi possível a organização sistemática das entrevistas, documentos, notas de campo, entre outros dados apanhados durante a fase de coleta. A codificação foi realizada com o uso das diversas ferramentas disponíveis por meio de etapas não sequenciais conforme descrito a seguir, mas que sintetizam em grande medida como de seu o processo de investigação:

Etapa 1 - Identificação das rotinas da UED: Um dos desafios da pesquisa em interdependência está na definição das fronteiras existentes entre as rotinas organizacionais (Howard-Grenville et al., 2016). Tais distinções requer que o pesquisador esteja atento aos diversos elementos de interação entre atores, ações e artefatos existentes no campo. Nesse sentido, a identificação das diferentes rotinas da unidade se deu desde o início do período de coleta de dados a partir da aproximação do pesquisador que realizou este estudo com os atores da unidade e na observação de como eles compreendiam a divisão das tarefas de trabalho no cotidiano organizacional. As diferentes rotinas distinguiam-se na medida em que, por exemplo, as reuniões entre os atores se dividiam por áreas de interesse, seja para o agendamento de uma reunião de uma equipe ou internamente dentro de uma reunião onde os atores se separavam em grupos que possuíam atividades mais próximas (por exemplo, “nós somos a equipe do editorial”, “nós somos da equipe de professores-tutores”). Além das manifestações em reuniões, as fronteiras entre as rotinas revelavam-se na fala dos entrevistados, assim como exemplificado por Feldman (2000, 614): “‘agora nós estamos fazendo orçamento’ ou ‘agora nós estamos contratando’”. Do mesmo modo, os entrevistados da UED reconheciam determinadas atividades como pertencentes à sua rotina, como também reconheciam atividades que não faziam parte de sua rotina, mas que faziam de outras rotinas interdependentes ou não. Além disso, as distinções entre as rotinas da unidade manifestavam-se por meio dos artefatos, tais como nas informações disponibilizadas no website da UED, revelando os diferentes grupos de trabalho da unidade, ou nos slides e documentos em que eram divididas atribuições a diferentes rotinas: “O projeto Alpha é pertencente ao grupo de Indicadores”, “O projeto Beta é pertencente ao grupo de Suporte”. Em suma, por meio da triangulação dos dados e eventos ocorridos, cheguei total de oito rotinas organizacionais, conforme quadro 6.

Nome da Rotina	Objetivo da Rotina	Atores Centrais da Rotina
Rotina de Coordenação	Coordenar as múltiplas rotinas em busca dos objetivos estratégicos da unidade	Coordenador Geral Coordenadores de Rotinas da Unidade Coordenadores de Curso
Rotina de Ensino	Mediar a aprendizagem do aluno por meio do Ambiente Virtual de Aprendizagem	Coordenador de Ensino Professor Mentor Professor-tutor Staff
Rotina de Indicadores	Possibilitar o suporte decisório de outras rotinas da unidade por meio de indicadores	Coordenador de Indicadores Analista de Indicadores
Rotina Comercial e de Expansão	Prospectar e negociar a abertura de novos polos e de novos alunos para a UED; Capacitar e Desenvolver a expansão dos Polos de EAD	Coordenador Comercial Coordenador de Expansão Analista de Negócios Staff
Rotina Editorial	Desenvolver e dar suporte à elaboração de diferentes materiais (e-book, vídeos, calendários, etc.) utilizados nos cursos da UED	Coordenador Editorial Supervisor Editorial Analista de Conteúdo Designer Instrucional Revisora de Textos Editor de Vídeo Diretor de Cena
Rotina de Suporte	Fornecer suporte administrativo e operacional a outras rotinas, polos e alunos de EAD	Coordenador de Suporte Supervisora Administrativa Analista Administrativo
Rotina de Metodologia	Desenvolver e atualizar a estrutura pedagógica e tecnológica dos cursos	Coordenador de Metodologia Analistas de Metodologia
Rotina de Cadastro	Implementar no sistema AVA os materiais e avaliações que dão suporte ao percurso de aprendizagem	Coordenador de Cadastro Analistas de Cadastros

Quadro 6 - Rotinas identificadas na UED

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Etapa 2 – Delineamento da Rotina Focal de Análise: Dada a complexidade do conjunto de atividades e dos eventos ocorridos no cluster de rotinas da UED, foi necessário realizar um recorte de análise. O tempo de campo e as limitações no conjunto de observações a partir dos fenômenos que emergiram durante a fase de coleta, me levaram a considerar o foco em uma rotina focal específica, dando maior ênfase na dinâmica interna dessa rotina e na sua relação de interdependência com as outras rotinas da unidade, ou seja, rotina focal e suas intersecções (conforme seção 3.2.3). A rotina focal selecionada foi a rotina de ensino e a sua escolha foi determinada pelos seguintes critérios: a) segundo a percepção de diferentes atores da UED, foi uma das rotinas mais impactadas pela mudança estratégica; b) é uma das rotinas centrais para a entrega de valor dos cursos ofertados de EAD, visto que lida diretamente com o consumidor final (no caso, os alunos matriculados); c) disponibilidade e quantidade de pessoas envolvidas, dado que além de ser uma das rotinas mais acessíveis da unidade também continha o maior percentual de membros da UED, possibilitando um entendimento mais pormenorizado das mudanças ocorridas.

Etapa 3 – Identificação das principais tarefas da Rotina de Ensino: Identificadas as rotinas da unidade e delineada a rotina focal, a terceira etapa concentrei-me primeiramente em compreender quais são as atividades centrais executadas na rotina de ensino, dando maior ênfase ao conjunto de tarefas desempenhadas pelos professores-tutores. O conceito de tarefa utilizado na tese (Becker, 2005; Hærem, Pentland e Miller, 2015) é útil para os fins de codificação, pois possibilita e auxilia na materialização do agrupamento das ações performadas pelos atores da rotina de modo abstrato, sendo possível analiticamente traçar as relações de interdependências entre as tarefas e ações da rotina de ensino com as ações de outras rotinas, além de também permitir a observação da variabilidade das mudanças e evento no conjunto de atividades do professor-tutor na rotina de ensino.

Etapa 4 – Descrição do Contexto e análise das mudanças na UED e do impacto na Rotina de Ensino: Nesta etapa, foram descritos os eventos externos e internos de mudança e analisados como estes influenciaram as atividades da Rotina de Ensino, conforme destacado na análise dos resultados. Primeiramente, tracei um panorama das mudanças no ambiente externo e o como estas mudanças estão relacionadas à condição estratégica da Universidade Alpha, desencadeando alteração da estratégia comercial da UED. Em seguida, após a principal mudança ocorrida na unidade, foi mapeado de que forma a nova estratégia comercial impactou no encadeamento de atividades das rotinas e as consequências da nova estratégia para os seus membros, com o foco de análise nas tarefas e recursos da rotina de ensino.

Etapa 5 – Transformação da Rotina de ensino e de suas interdependências: Após descrever as principais consequências da mudança estratégica na rotina de ensino, busquei analisar quais ações foram tomadas pelos seus membros para lidar com os impactos de restrição de recursos impostos pela nova estratégia comercial. A análise dessa dinâmica de mudança pode ser compreendida por duas dimensões: a primeira endógena – interna à rotina -, ao descrever como ações interdependentes entre os atores dentro da rotina mobilizaram recursos para transformar a rotina de ensino às novas condições de funcionamento e eficiência; e a segunda exógena, - externa à rotina - no qual se analisou como as outras rotinas da unidade atuaram de forma a intervir na dinâmica interna da rotina focal a fim de alterá-la na transformação face à nova condição imposta pela rotina comercial.

Etapa 6 – Construção da Narrativa do Caso Analisado: Por fim, com base nas etapas descritas, foi traçada a dinâmica temporal das principais mudanças ocorridas na rotina de ensino e de suas interdependências, por meio da descrição de um conjunto de narrativas a respeito dos eventos em que houveram mudanças e quebras (*breakdowns*) de práticas e recursos, e de quais foram suas consequências para as práticas organizacionais (Sandberg e Tsoukas, 2011). Nesse

sentido, a reconstituição do caso se deu pela análise temporal das categorias de primeira ordem a partir da codificação e triangulação dos dados coletados, sendo agregados em categorias de segunda ordem e, por fim, em suas dimensões teóricas de análise (ver figura 6 na sessão 6 de discussão), a partir do método de análise proposto por Gioia et al. (2013).

Por fim, com base nos procedimentos metodológicos adotados para a construção do estudo de caso investigado, sintetizo a seguir os principais aspectos da estrutura teórica, metodológica e empírica desta tese.

4.4 Síntese da Estrutura Teórica-empírica e das Características Epistemológicas e Metodológicas do Estudo

Para Berends e Deken (2019), existem pelo menos três tipos de estruturas possíveis em que as pesquisas processuais qualitativas podem ser apresentadas: indutiva (*inductive*), conceitual (*conceptualized*) e modelada (*model-led*). O que as diferencia em essência, está na sequência de apresentação ao longo da estrutura da pesquisa entre os (i) conceitos, (ii) modelo processual e (iii) narrativas.

Nesta tese, adoto a composição modelada, que é caracterizada pela apresentação do modelo teórico-empírico antes da análise dos resultados, agregando os conceitos prévios (teóricos) aos emergentes (empíricos), ou seja, àqueles que vão se concretizando a medida que o processo de teorização da pesquisa ocorre. A apresentação do modelo processual nesta composição é útil para o *design* desta tese, pois permite ilustrar ao leitor o panorama da pesquisa de forma integrada, facilitando seu entendimento sobre a análise e discussão dos resultados (Berends e Deken, 2019).

Embora transpareça que a descrição do modelo teórico-empírico antes da descrição dos resultados conte a surpresa ou revele os achados do estudo, o fato é que isso não acontece, pois o *porquê* e o *como* dos fenômenos são revelados somente a partir da narrativa e discussão do caso, assim como diversas pesquisas qualitativas têm articulado suas estruturas desta forma (Buche e Langley, 2016; Howard-Grenville et al., 2013; Rerup e Feldman, 2011; Seidl e Werle, 2018). A figura 4 a seguir, ilustra de modo sintético os principais níveis de análise e conceitos teóricos-empíricos presentes na dinâmica processual do caso investigado neste trabalho.

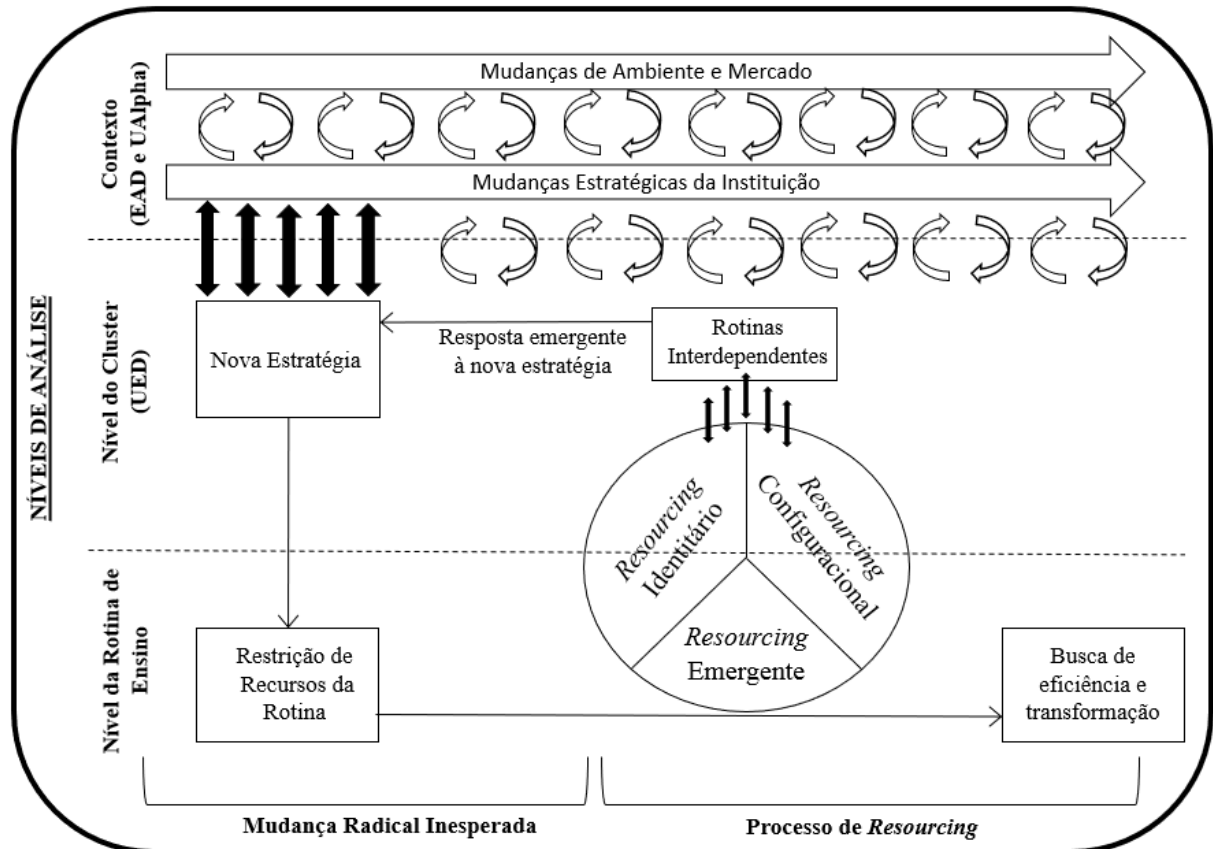


Figura 4 - Síntese da estrutura teórico-empírica da Tese
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

A narrativa do caso analisado está dividida em três principais eventos. No primeiro, de ordem contextual, descrevo as principais mudanças ocorridas no nível de ambiente e mercado do setor de ensino a distância nos últimos anos, caracterizando a universidade UAlpha dentro da dinâmica de mudanças em um nível macro.

Em um segundo momento, traço a narrativa para o nível de análise da unidade de ensino a distância (UED) da universidade, em que conto a história da nova estratégia comercial adotada pela rotina comercial alinhada aos interesses e decisões estratégicas da universidade. Em seguida, discorro como esta nova estratégia comercial impactou o encadeamento de recursos e atividades da unidade, enfatizando as consequências da implementação da nova estratégia para as rotinas organizacionais da unidade, com o interesse mais aprofundado nas consequências para a rotina de ensino.

No terceiro evento, demonstro como as mudanças inesperadas impactaram de forma radical as tarefas e os recursos da rotina de ensino, para em seguida, analisar como ocorreu o processo de *resourcing* dentro e entre a rotina de ensino, ou seja, como os atores dentro e de fora da rotina mobilizam ações e recursos de modo interdependente para modifica-la na busca por maior eficiência de suas atividades e de transformação à nova estratégia da universidade.

Em síntese, foram identificados três processos centrais de *resourcing* dentro e entre rotinas organizacionais, que conceituo como: emergente, configuracional e identitário. Os três processos são detalhados e posteriormente discutidos à luz das teorias e pesquisas anteriores com base na literatura presente neste trabalho.

Ademais, no quadro 7, elenco as principais características do estudo em termos de sua: (i) abordagem de pesquisa; (ii) perspectiva epistemológica; (iii) nível de análise; (iv) perspectiva temporal; (v) estratégia de pesquisa; (vi) técnicas de coleta de dados; (vii) técnicas de análise dos dados; e instrumentos de (viii) validade e confiabilidade da pesquisa. Busco evidenciar no quadro apresentado a contribuição da pesquisa a partir dos cuidados que foram tomados durante o processo metodológico, tanto em termos epistemológicos alinhados à proposta da Tese como o se sua coerência com as técnicas e ações de validade e confiabilidade na execução do trabalho. Enquanto contribuição metodológica, busco enfatizar a importância que o aprofundamento do pesquisador na dinâmica da rotina e de suas interdependências tem para a pesquisa em estratégia como também para o entendimento do processo de *resourcing* nas organizações.

Portanto, adoto a abordagem qualitativa de pesquisa, com foco na coleta de dados primários a partir de observações, entrevistas e documentos, em que procuro compreender as ações, práticas e os significados atribuídos pelos atores organizacionais diante de mudanças estratégicas.

Enquanto perspectiva epistemológica, utilizo a combinação entre as abordagens de práticas e processuais dos fenômenos de interdependência entre rotinas, na medida em que considero que as ações de mudança organizacional ocorrem de modo interdependente ao longo do tempo e em espaços situados, sendo necessário que o pesquisador esteja imerso e compreenda as dinâmicas internas da ação organizacional entre as diferentes fases ou eventos considerando a dinâmica estratégica.

Em termos de nível de análise, estabeleço o foco em uma rotina focal (rotina de ensino) e suas interdependências, ou seja, como as outras rotinas também são mobilizadas para alteração da rotina focal, e em integração também analiso a relação com contexto externo e interno da unidade de ensino a distância.

Já a perspectiva temporal adotada é caracterizada como “no fluxo” (*in-the-flow*) (Langley e Tsoukas, 2017), pois investigo o caso enquanto observador não-participante junto aos diferentes atores organizacionais da unidade de ensino a distância, observando a dinâmica temporal das ações e mudanças no presente, ou seja, no momento em que são construídas pelos diferentes atores. Além disso, também possui aproximação longitudinal, pois busco

contextualizar o caso da UED frente aos fatores ambientais e estratégicos que antecederam as narrativas construídas.

A estratégia de pesquisa é caracterizada enquanto estudo de caso único em profundidade, pois além de estar alinhado à estrutura da pergunta de pesquisa e ao design do estudo, apresento de modo concreto e situado o caso da UED, demonstrado como a história dentro do caso contribui concretamente para o avanço e construção da teoria.

Busquei também triangular os dados a partir de diferentes técnicas de coleta disponíveis, tais como a observação não-participante com notas de campo, as entrevistas semiestruturadas e as fontes secundárias, documentos e registo de artefatos. Todos estes dados em conjunto permitiram grande imersão no entendimento dos fenômenos ocorridos no caso investigado.

As triangulações entre as fontes de evidência e técnicas de análise juntamente com o suporte do software *Atlas.ti* possibilitaram a sistematização e organização de todos dados coletados (Bruning, Godri e Takahashi, 2018), permitindo a construção de teoria de modo abductivo, ou seja, a partir da “conversa” e alteração de teorias e categorias emergentes ao longo do processo de teorização. Por exemplo, a perspectiva teórica sobre *resourcing* surgiu de modo emergente durante período de análise dos dados devido a conversa com outros pesquisadores a respeito da minha tese, gerando novos *insights* a respeito dos achados do estudo. A codificação aberta contribuiu com o avanço inicial na identificação das categorias e das citações representativas utilizadas em conjunto como o método Gioia para a captura dos temas de segunda ordem e na transformação em dimensões teóricas abrangentes. Além disso, utilizei como base a codificação viva, no intuito de tornar o processo de codificação mais aberto na articulação emergente entre teoria e dados, ambos sendo modificados em qualquer instante do estudo. Nesse sentido, a abertura para novos olhares sobre esta investigação está aberta também para fases posteriores à de defesa do trabalho, seja pelos *feedbacks* da banca, como também pela discussão da pesquisa com a comunidade científica.

Por fim, embora não tão comum em pesquisas qualitativas de natureza não positivista, também adoto alguns mecanismos que procuram dar maior validade e confiabilidade a este estudo, tais como o uso de teoria, a coleta de múltiplas fontes de evidências, a triangulação dos dados no processo de análise, o encadeamento de evidências a partir de uma dinâmica processual com o uso de uma estrutura de dados que permite o leitor validar a narrativa escrita, e finalmente, a composição de um banco de dados do estudo de caso, no qual foi possível a organização e sistematização de todas as informações e ideias deste trabalho.

Abordagem de Pesquisa	Qualitativa
Perspectiva Epistemológica	Rotina como Processo
Nível de Análise	Rotina Focal e suas Interdependências
Perspectiva Temporal	No fluxo (<i>in-the-flow</i>) com aproximação Longitudinal
Estratégia de Pesquisa	Estudo de Caso Único em Profundidade
Técnicas de Coleta dos Dados	Observação não-participante com notas de campo
	Entrevistas semi-estruturadas
	Fontes Secundárias, Documentos e Registo de Artefatos
Técnicas de Análise dos Dados	Codificação aberta e Codificação Viva
	Método Gioia
Validade e Confiabilidade da Pesquisa	Uso da teoria
	Múltiplas fontes de Evidência
	Triangulação dos dados
	Encadeamento de Evidências
	Banco de Dados do Estudo de Caso

Quadro 7 - Características epistemológicas e metodológicas do estudo

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

A seguir, serão descritos os principais resultados desta pesquisa, tendo como base as teorias e procedimentos descritos anteriormente.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Abaixo, a partir da base teórica e dos procedimentos metodológicos desenvolvidos, descrevo os principais resultados que emergiram do estudo de caso proposto. Da seção 5.1 até a 5.3 busco descrever o contexto ambiental e estratégico em que a UED da UAlpha está inserida, para então na seção 5.4 realizar a narrativa das mudanças sucedidas em termos da dinâmica interna da unidade, com foco na rotina de ensino e suas interdependências.

5.1 Contexto Ambiental da Pesquisa: O Crescimento do Ensino à Distância no Brasil e a Disputa de Mercado no Ensino Superior Privado Brasileiro

O setor de educação superior no Brasil atravessa mudanças que têm interferido diretamente na escolha da modalidade de curso por estudantes, e consequentemente, afetando a dinâmica de matrículas dos cursos de graduação no país nas mais variadas áreas do saber. Os dados mais recentes do INEP (2018) revelam que em 10 anos o percentual de alunos no ensino a distância passou de 7% para 21,2% em relação ao total de matrículas na graduação (gráfico 1).

Não obstante, é principalmente nos últimos quatro anos que a consolidação do EAD é percebida de modo mais concreto por todos, tendo em vista o cenário de estacionamento das matrículas em cursos presenciais: enquanto no ensino presencial houve estagnação nos últimos 4 anos e queda de 0,4% entre 2016 e 2017, o crescimento de matrículas na educação a distância é constante, chegando a 17,6% entre 2016 e 2017. Ainda, especialistas da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) apontam a previsão de que em 2023 o número de ingressante em universidades privadas por meio do ensino a distância será maior do que nos cursos presenciais (O Globo, 2018).

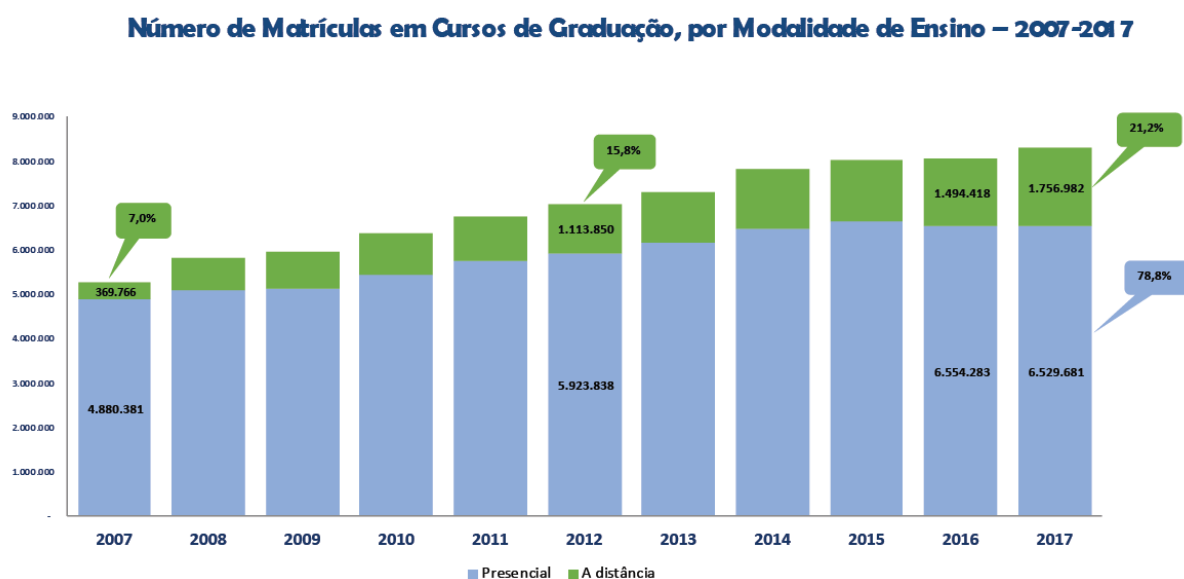
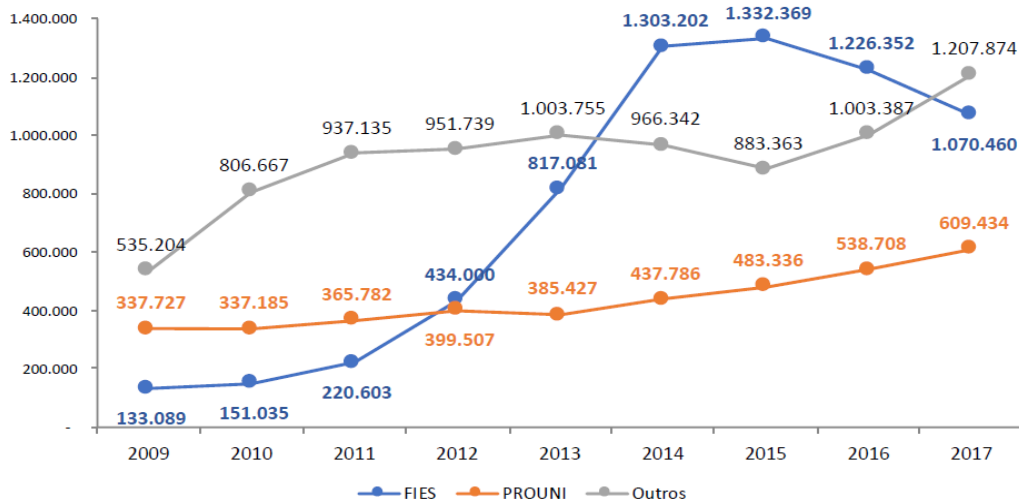


Gráfico 1 - Número de Matrículas em cursos de graduação (Presencial vs. EAD)

Fonte: INEP (2018)

As razões para as diversas mudanças que estão condicionando o crescimento do EAD no Brasil são complexas e multifacetadas. No entanto, é possível a partir dos dados e informações coletadas apontar algumas de seus principais antecedentes e características. A primeira e talvez central para a dinâmica do ensino superior se refere à crise econômica e política brasileira ocorrida nos últimos anos e que provocou elevados cortes e contingenciamentos dos investimentos governamentais no setor educacional, afetando principalmente o financiamento de estudantes em universidades privadas. Os dados do INEP (2018) revelam a considerável redução no número de matrículas principalmente por meio do programa do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), o que levou as instituições privadas a realizarem alternativas de financiamento, como a de oferecerem financiamentos próprios para compensar a mudança das regras de financiamento do FIES (ver gráfico 2). Tais iniciativas juntamente com os investimentos do programa PROUNI (Programa Universidade Para Todos) compensaram em certa medida as quedas de matrículas pelo FIES, porém foram compensatórias apenas na manutenção da estabilidade da quantidade de matrículas no ensino presencial nos últimos quatro anos.

Matrícula na Rede Privada, por Tipo de Financiamento/Bolsa - 2009-2017



* Outros: Cebas, Proies, financiamentos próprios das IES, financiamentos estaduais e municipais, etc

Gráfico 2 - Financiamento em R\$ por tipo de financiamento em rede privada (2009-2017)

Fonte: INEP (2018)

Um outro fator relevante está na sensibilidade dos alunos à alteração de preços dos cursos de instituições privadas, principalmente no que se refere aos alunos de baixa e média renda. A expansão de matrículas presenciais no ensino superior em anos anteriores só foi possível em certa medida devido grande parte do financiamento governamental, o qual chegava a cobrir até 100% do valor das mensalidades dos cursos ofertados. Atualmente, mesmo com as atuais verbas disponibilizadas pelo governo para o FIES, as vagas ofertadas em instituições particulares chegam a 61% de ociosidade, pois parte das novas regras dificultaram o financiamento, como relatado pelo diretor-executivo do Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior (Semesp) no Jornal O Globo (2019):

“Rodrigo Capelato afirma que o ano de 2019 registra a taxa mais baixa da série porque o patamar de financiamento garantido pelo governo no Fies, que vai de 50% a 99%, não atende aos estudantes. “A maior parte dos alunos está reportando que consegue financiar só 50% da mensalidade, o que é insuficiente. Não é só a mensalidade, tem o material, o transporte, a alimentação. Então eles desistem, especialmente diante dessa crise econômica” - diz Capelato.”

Limitados pelo acesso ao ensino superior presencial principalmente devido às restrições impostas pelas novas regras de financiamento, os alunos, portanto, acabam por procurar cursos que correspondam à sua realidade financeira, e vendo nos cursos de ensino a distância uma alternativa viável na conquista da graduação de nível superior. Este fenômeno pode ser melhor exemplificado a partir dos dados de mercado publicados pela Hoper Consultoria (2017), que demonstram a considerável diferença entre os valores médios das mensalidades na educação privada brasileira (gráfico 3). Enquanto nos cursos presenciais existiu até mesmo uma tendência de crescimento a partir de 2010, chegando o valor da mensalidade a uma média de 824,10 reais no ano de 2015, os valores das médio das mensalidades dos cursos a distância demonstram o contrário, uma queda constante nos preços desde 2012, chegando ao preço médio de 279 reais no ano de 2017 (gráfico 4).

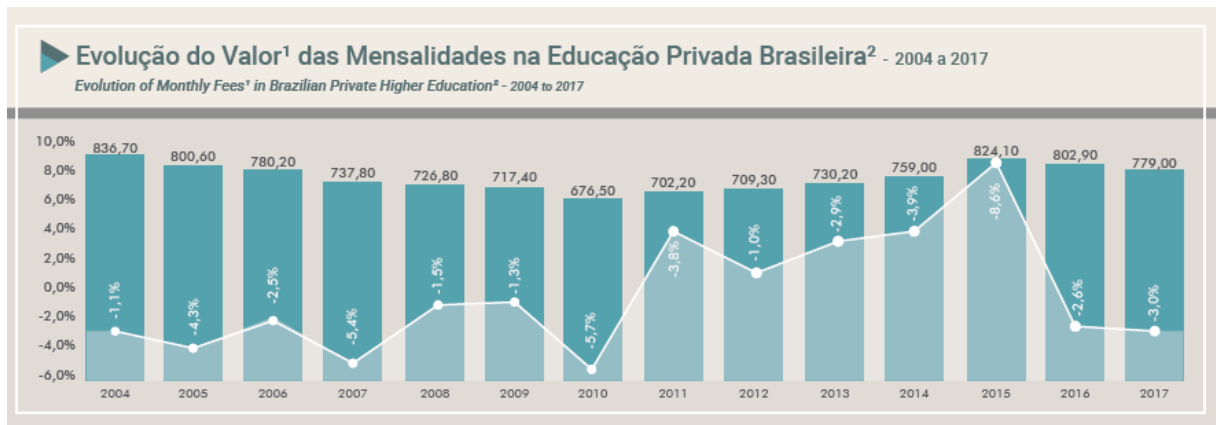


Gráfico 3 - Média de valor das Mensalidades na Educação Privada e % de crescimento ou queda
Fonte: Hoper Consultoria (2017)



Gráfico 4 - Média de valor das Mensalidades EAD no Brasil
Fonte: Hoper Consultoria (2017)

Também inserido neste contexto da dinâmica de mercado do setor educacional relacionado ao EAD, está a iniciativa governamental de regulamentar a abertura de polos de ensino a distância pelas universidades privadas. O poder executivo por meio do Decreto nº 9057, de 25 de maio de 2017, eliminou a exigência de visitas prévias aos polos por parte dos avaliadores do Ministério da Educação (MEC). Em períodos anteriores podia levar vários anos para que um polo fosse autorizado a oferecer cursos EAD, conforme relatado por um dos pró-reitores do grupo Cruzeiro do Sul Virtual em matéria à Folha de São Paulo (2018): *“Antes, os processos de aprovação demoravam até três anos. Agora, estamos presentes em todos os estados com um portfólio amplo de cursos de graduação, de pós e de nível técnico”*.

O novo decreto permitiu a abertura de polos de forma imediata pelas universidades, apenas com base no critério de qualidade do Conceito Institucional (CI) da instituição, que vai de 3 a 5. Para instituições com CI = 3, as universidades podem abrir até 50 polos por ano, com CI = 4 até 150 e com CI = 5, podem abrir até 250 polos. Tal flexibilização por meio do decreto permitiu a rápida expansão do EAD no Brasil e a disputa pelo mercado entre as instituições privadas se tornou uma das principais dinâmicas no setor educacional, levando-as à guerra de preços, e com algumas universidades chegando a oferecer mensalidades dos cursos a distância abaixo de 50 reais (FOLHA, 2018) para conquistar fatias de mercado não exploradas pelos concorrentes. Tais acontecimentos e iniciativas viabilizaram um aumento de 133% na quantidade de polos a distância, indo de 6.583 polos em 2017 para 15.394 em 2018. No quadro 8, ilustro os principais argumentos apresentados a partir de citações representativas de eventos relacionados às mudanças do ambiente externo e mercado do ensino superior a distância.

Códigos de Primeira Ordem, Segunda e Citações Representativas

Mudanças do Ambiente e Mercado

Expansão do setor de Ensino a Distância

- Flexibilidade na abertura de polos a distância

"O que mudou nessa história toda? Mudou a facilidade com que você abre um polo hoje...Não que seja fácil, mas assim, a legislação te ajuda, não é mais uma barreira, apesar de ter alguns pontos que você tem que se enquadrar. Então uma das coisas que mudaram, a questão de mercado, foi a questão da barreira de entrada para você fazer a abertura de polos." [Staff #1 - Rotina Comercial]

"Isso, essa legislação aconteceu lá em novembro ou dezembro. O Coordenador Geral assumiu em outubro, em novembro ou dezembro, sei lá, acho que foi novembro e dezembro, a gente fez o planejamento e um pouco antes disso veio a legislação de que a gente poderia abrir quantos polos a gente quisesse. Então isso também foi falado lá que a gente poderia abrir quantos quisesse." [Analista #1 – Rotina de Indicadores]

"Um ano após a publicação de um decreto que regulamenta a modalidade, o número de polos de ensino a distância (EAD) autorizados no Brasil cresceu 133%. Antes da regra, eram 6.583. Hoje já chegam a 15.394, segundo dados do Ministério da Educação (MEC)." [Estadão - 28/05/2018]

"Antes, os processos de aprovação demoravam até três anos. Agora, estamos presentes em todos os estados com um portfólio amplo de cursos de graduação, de pós e de nível técnico", afirma Carlos Fernando, pró-reitor de educação a distância do grupo Cruzeiro do Sul Virtual. No último ano, a instituição mais do que triplicou o número de polos: de 143 para 501. O plano é crescer mais. 'Nossa perspectiva é criar 600 polos a cada ano e chegar a locais em que a população até então não tinha chance de estudar', diz o pró-reitor." [Folha de São Paulo - 26/07/2018]

"Outro ingrediente acirrou o clima de competição no ano passado. O Ministério da Educação flexibilizou as regras para abrir ensino a distância." [Folha de São Paulo - 20/03/2018]

"Com a mudança na legislação em 2017, a criação dessas unidades ficou mais fácil. A regulamentação do MEC permitiu às instituições oferecer exclusivamente cursos a distância, sem a obrigatoriedade de ter cursos presenciais de forma simultânea." [Estadão - 18/10/2018]

- Crescimento de Matrículas e expectativas para o mercado de EAD

"A educação a distância cresce em ritmo mais acelerado que o ensino presencial e já é opção para quase metade das pessoas que buscam uma graduação. Pesquisa divulgada hoje (22) pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) - que representa grande parte do ensino superior particular do país - mostra que 44% dos entrevistados optariam por essa modalidade, enquanto 56% dizem que preferem o ensino presencial. Nesse ritmo de crescimento, o Brasil terá mais alunos estudando a distância que nas salas de aula tradicionais, em 2023." [Agência Brasil 22/05/2018]

"De acordo com o Censo da Educação Superior realizado em 2016 pelo Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), há no país 1,5 milhão de estudantes matriculados em cursos superiores a distância, um crescimento de 50% em seis anos." [Folha de São Paulo - 26/07/2018]

"Pesquisa realizada pela Sagah, empresa desenvolvedora de conteúdo e tecnologia para ensino à distância (EAD), em parceria com a Educa Insights, prevê que, em cinco anos, o número de alunos nesta modalidade deve superar o de inscritos em cursos presenciais" [Pequenas Empresas e Grandes Negócios - 20/10/2018]

Dinâmica Competitiva de Mercado

- Queda no setor presencial, restrições de financiamento e mudanças na dinâmica de preços

"Pelo segundo ano consecutivo, o Brasil teve queda de matrículas em graduações presenciais, segundo dados do Censo da Educação Superior 2017, divulgados nesta quinta-feira, 20. A redução é puxada pela rede privada, que perdeu 0,8% de seus alunos nessa modalidade - cerca de 160 mil estudantes a menos. O resultado é reflexo da redução de programas como o Programa Universidade Para Todos (ProUni) e o Financiamento Estudantil (Fies), além da crise financeira no País." [Estadão - 20/09/2018]

"Para Capelato, enxugamento do Fies (programa de Financiamento Estudantil), promovido nos governos Dilma Rousseff (PT) e Michel Temer (MDB), ainda emperrou a entrada de novos universitários. 'Em 2018, não chegou nem a 40 mil os ingressantes pelo Fies, é irrisório. Somado a isso, continua a crise econômica, a perda de emprego da família e do próprio aluno e esses jovens estão precisando trabalhar logo.'" [Folha de São Paulo 20/09/2018]

“Estudos da consultoria Hoper, também voltada ao mercado de educação, apontam uma queda de apenas 3% nas mensalidades do ensino a distância entre 2012 e 2014. Após as restrições do Fies, em 2015, as mensalidades caíram quase 15% entre 2016 e 2018.” [CearáAgora - 20/03/2018]

• Competição entre os players de Mercado

“Temos cerca de 70% das unidades autorizadas já em plena atividade. Nossa ideia é continuar a expansão nas áreas em que temos menor presença”, diz o diretor Fernando Di Genio Barbosa. [...] Marca com mais polos autorizados, a Uninter também quer expandir. “Já estamos nas grandes cidades. Queremos chegar às de 50 mil cuja demanda justifique”, diz Alfredo Pires, diretor de negócios. [Folha de São Paulo - 11/04/2018]

“A Cruzeiro do Sul Educacional deu início a um plano agressivo de expansão do seu segmento de ensino a distância, que hoje conta com 430 polos em funcionamento. ‘Até dezembro, serão ao menos 800 em operação. Nossas universidades podem abrir até 600 polos por ano’, afirma o sócio e diretor de planejamento do grupo, Fábio Figueiredo.” [Folha de São Paulo - 11/04/2018]

“As restrições ao Fies e a explosão no número de faculdades de ensino à distância deflagraram uma guerra tarifária entre universidades privadas com mensalidades agressivas abaixo de R\$ 50 nas matrículas deste ano.” [Folha de São Paulo - 20/03/2018]

Quadro 8 - Evidências empíricas das narrativas desenvolvidas na seção 5.1

Fonte: elaborado pelo autor (2020) com base nos dados coletados

Antes da análise do caso em si, cabe descrever e caracterizar o contexto organizacional e estratégico em que a UAlpha e UED estão inseridas a fim de situar a pesquisa em relação às principais fronteiras que norteiam as diferentes ações organizacionais.

5.2 Contexto Organizacional da Pesquisa: Caracterização da UAlpha e de sua Unidade de Ensino a Distância (UED)

Inserido nesta mudança e dinâmica de mercado está a UAlpha e sua unidade de ensino a distância (UED). Considerada uma universidade de grande porte no setor de educação superior brasileiro, a UAlpha tem sua sede em uma das capitais brasileiras e possui atualmente cerca de 35.000 alunos matriculados nos cursos presenciais em diferentes modalidades: graduação (bacharelado, licenciatura e tecnólogo), pós-graduação *lato e scripto sensu* e cursos livres; e também nos cursos semipresenciais e 100% à distância nas modalidades de graduação e pós-graduação, estas últimas ofertadas pela UED.

Embora a UAlpha seja reconhecida por ser uma grande universidade de sua região, ao considerar o número de alunos matriculados nos cursos EAD, ela se caracteriza como um pequeno player no setor de ensino a distância. Dados publicados pela Consultoria Hoper (2017) mostram que no ano de 2015 os grandes players do setor possuíam entre 77 mil e 336 mil alunos matriculados, enquanto os médios players tinham em torno de 10 mil a 46 mil matrículas. Diversas outras universidades e faculdades oferecem também cursos a distância, sendo o número de matrículas menor do que 10 mil alunos, fato este que caracteriza a UAlpha como um pequeno player no setor de ensino a distância. À época do levantamento realizado pela Hoper (2017), possuía menos de 5.000 alunos matriculados.

Comparada a outras universidades, a atuação da UAlpha no mercado de ensino a distância pode ser considerada tardia, dado que o credenciamento para a oferta da modalidade de ensino a distância se deu apenas ao final do ano de 2013. Sua primeira atuação na modalidade data de 2009 com a oferta do primeiro curso a distância, além de ofertas de disciplinas virtuais para os cursos presenciais. A UED atua com um foco mais personalizado de ensino a distância, que é caracterizado pelo número reduzido de alunos, preços maiores se comparados à média de mercado, e tendo os professores-tutores com um papel mais ativo na mediação da aprendizagem de alunos, ou seja, professores Mestres e Doutores que atuavam na interação com o aluno no ambiente virtual de aprendizagem (AVA). Nesse aspecto, as limitações de seu modelo de negócio em termos da configuração de sua estrutura e de suas rotinas da unidade tonaram-se desafio central na busca pela expansão e consolidação de novos alunos frente à nova estratégia comercial desenvolvida pela alta gestão da universidade.

A unidade organizacional analisada nesta Tese (UED) está situada em um dos espaços físicos na sede da UAlpha e conta atualmente com cerca de 90 pessoas que trabalham em diferentes rotinas para atender os serviços de ensino relacionados aos cursos presenciais em que

são ofertadas algumas disciplinas virtuais (correspondendo até 20% das disciplinas desses cursos), aos cursos da modalidade semi-presencial em que há a integração entre professores presenciais e professores-tutores, e também aos cursos 100% online, no qual a maior parte das atividades relacionadas ao ensino são desempenhadas no (AVA) da *Blackboard*, principal plataforma virtual que intermedia a aprendizagem entre professores-tutores e alunos em todas as modalidades de ensino.

Desde sua criação, a UED da UAlpha tem expandido constantemente tanto suas modalidades de ensino como também sua quantidade de cursos e locais de atuação. Ao final do ano de 2017, a unidade passou por diversas mudanças internas, dentre as quais cabe destacar: a) a mudança de coordenador geral; b) a renovação dos artefatos físicos e tecnológicos da unidade; c) gestão orientada por objetivos estratégicos definidos pelos coordenadores e funcionários a partir de um plano estratégico desenvolvido pelos participantes da unidade; d) trabalho de diferentes rotinas com base em projetos; e) criação da rotina de indicadores.

Neste mesmo período, com o movimento e as mudanças do setor de educação a distância os estrategistas da UAlpha identificaram a oportunidade de transformar a universidade por meio do que é chamado de educação híbrida, que corresponde à presença de elementos do ensino a distância permeando todos os cursos oferecidos pela instituição. Tal mudança de modelo de negócio universitário é ilustrada pela fala do pró-reitor acadêmico da UAlpha:

“A gente montou um planejamento estratégico acadêmico em que até 2022 a UAlpha será uma universidade híbrida. Todos os cursos da universidade terão pelo menos algumas disciplinas que são em modelos híbridos ou blended learning, inclusive medicina e enfermagem. A gente vem trabalhando nisso desde 2016, começamos com capacitação de professores, a discutir com professores novas metodologias, capacitando mais de 300 professores, e aí começamos a implantar disciplinas nos cursos e no final de 2016 lançamos os primeiros cursos totalmente híbridos: educação física, gastronomia, estética e biomedicina.”

A UED ao longo de seu desenvolvimento tem adotado constantes alterações internas para modificar seus processos e práticas ao crescimento de seu modelo de negócio, porém um dos fatores mais significativos para os membros da unidade foi a mudança de sua estratégia comercial realizada entre os anos de 2017 e 2018 para atender as novas oportunidades de mercado e aumentar o número de alunos matriculados na modalidade de ensino a distância. O gráfico 5, ilustra o histórico de proporção em relação ao total de alunos entre a quantidade de matrículas presenciais e a distância, demonstrando que a presença de alunos a distância em

relação ao total de matrículas da UAlpha passou de 17,07% para 41,67% entre os anos de 2017 e 2018.

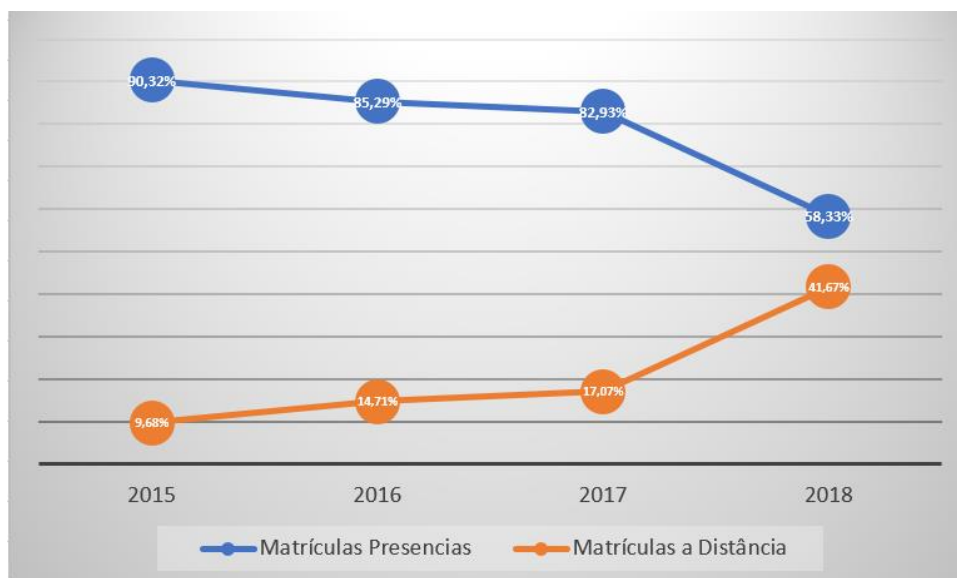


Gráfico 5 - Percentual de matrículas presenciais e a distância na UAlpha (2015-2018)

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Antes da descrição do caso a partir de sua dinâmica processual, cabe realizar a caracterização da rotina de ensino. A caracterização permitirá um panorama e melhor compreensão do funcionamento da rotina de ensino na UED, visto que é a unidade de análise focal selecionada para a investigação da dinâmica de interdependência e mudança dos recursos ao longo do processo. De acordo com seus atores, é uma das rotinas mais impactadas durante o período investigado.

5.3 Caracterização da Rotina Focal de análise: A Rotina de Ensino da UED

A rotina de ensino é uma das operações-chave do cluster da UED, é a principal linha de frente na entrega dos cursos a distância por meio de diferentes modalidades a diferentes segmentos de estudantes. A rotina de ensino possui como atores centrais o coordenador, supervisores, professores e staff, cada qual com diferentes tipos de tarefas e responsabilidades para atender as demandas de ensino a distância. Enquanto as outras rotinas são em grande medida responsáveis pela estruturação e desenho interno do sistema por meio de diferentes artefatos tecnológicos, tais como o ambiente virtual de aprendizagem, e-books, vídeos e espaços virtuais, a rotina de ensino lida com mediação do processo de aprendizagem do aluno, tendo o professor-tutor como ator central (ver figura 5).

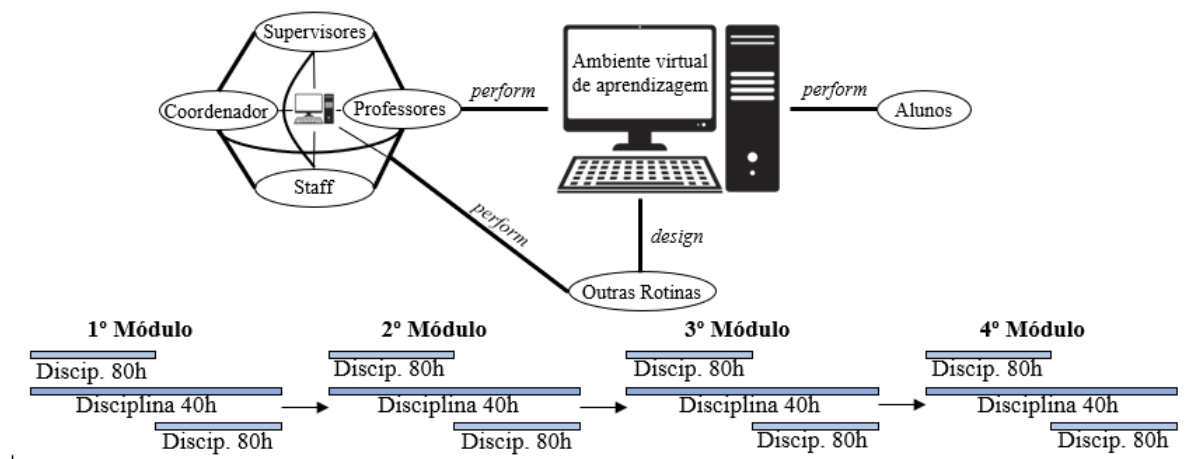


Figura 5 - Configuração da Rotina de Ensino e percurso de aprendizagem

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

O *ambiente virtual de aprendizagem* (AVA) é o principal artefato tecnológico que intermedia a aprendizagem dos alunos por meio dos professores e dos objetos virtuais de aprendizagem. O ambiente virtual reflete a estrutura pedagógica dos cursos, chamada de percurso de aprendizagem. O percurso de aprendizagem refere-se ao processo pedagógico estruturado que os alunos devem percorrer, para que atinjam os objetivos de aprendizagem necessários à conclusão das disciplinas. Temos como exemplo, o percurso de aprendizagem dos cursos 100% a distância, que é composto por quatro módulos de duração trimestral em que o aluno deve realizar três disciplinas por módulo: duas disciplinas sequenciais de 80 horas e uma disciplina de 40 horas que ocorre em paralelo às de 80 horas.

Tais percursos possuem um grande nível de padronização por outras rotinas da unidade, tendo em vista que tanto o seu conteúdo como sua estrutura ativam todo um encadeamento de ações, expectativas, uso de objetos, interações entre diferentes atores, e que são esperadas no desempenho da rotina pelos professores e alunos a fim de que os ciclos de aprendizagem se concretizem, correspondendo aos calendários de formação previstos para cada modalidades de ensino. Tal percurso, portanto, pode ser entendido como o “design da rotina” (Pentland e Feldman, 2008), ou seja, as relações entre os aspectos ostensivo e os artefatos (Pentland & Feldman, 2015) que determinam os desempenhos esperados dentro da rotina, e que são planejadas e desenhadas previamente por outras rotina ou pela própria rotina, e que podem ser criadas ou modificadas por diferentes atores ao longo do processo performativo e interdependente. Cabe também destacar alguns dos espaços virtuais existentes por onde ocorre a interação dos alunos com a rotina de ensino:

- (i) **Aula:** Espaço expositivo onde são disponibilizados os artefatos de aprendizagem da disciplina para os alunos [orientação textual, e-book, mapa conceitual, explicação em cena e parada para a prática].
- (ii) **Parada para a Prática:** Espaço de avaliação do processo de aprendizagem dos alunos para cada aula, onde ocorre a interação entre aluno e professor para as questões dissertativas e aluno e artefatos para as questões objetivas.
- (iii) **Explicação em Cena:** artefato de aprendizagem dentro do espaço da aula onde contém um ou mais vídeos elaborados pela rotina editorial na explicação dos conteúdos da aula.
- (iv) **Avaliações On-line:** Espaço de avaliação final do processo de aprendizagem da disciplina onde ocorre a interação entre aluno e artefatos.
- (v) **Fórum Tira-Dúvidas:** Espaço de interação entre professor e alunos, servido para diversas atividades como a parada para prática e retiradas de dúvidas gerais, sugerir materiais.
- (vi) **Fale com o Professor-Tutor:** Espaço de interação onde os alunos podem encaminhar dúvidas e informações privadas aos professores e vice-versa.
- (vii) **Encontro Virtual:** Espaço de interação por meio do qual o professor propõe e leciona conteúdos relacionados à disciplina, sendo possível a troca de mensagens por chat entre professor e alunos ou alunos e alunos. O encontro virtual fica gravado e os alunos podem assistir ao vídeo no momento em que quiserem.
- (viii) **Avisos:** Espaço expositivo onde o professor fornece informações gerais sobre o andamento disciplina, por meio de avisos contextualizados, tais como boas vindas, informações sobre o início e conteúdo das aulas, dicas, avaliações, prazos, calendário.
- (ix) **Materiais Complementares:** Espaço expositivo onde o professor pode anexar e sugerir materiais para além dos artefatos de aprendizagem já disponíveis.
- (x) **Espaços Administrativos:** Espaço expositivo para informações gerais da disciplina. [Minhas Notas, Calendário [externo], Sistema de Avaliação, Matriz Curricular, EAD Informa[externo].

Na Rotina de Ensino, os professores-tutores lidam diretamente com os alunos matriculados em cada disciplina, sendo responsáveis por desempenhar um conjunto de tarefas na entrega dos cursos a distância, que conforme a codificação pode ser dividida nas seguintes tarefas:

Principais Tarefas do professor-tutor
1. Estudar e revisar os conteúdos da disciplina
O professor performa esta tarefa ao estudar seus conteúdos e também conferir se os materiais indexados no ambiente virtual de aprendizagem estão em conformidade com a proposta pedagógica da disciplina
2. Desenvolver o plano de tutoria
O professor performa esta tarefa ao planejar as principais ações que serão executadas ao longo da disciplina, descrevendo-as detalhadamente no plano de tutoria
3. Preparar e Lecionar as aulas virtuais
O professor performa esta tarefa ao preparar e lecionar uma aula virtual para cada semana de aula
4. Responder a dúvidas de alunos
O professor performa esta tarefa ao se envolver com a resposta de dúvidas aos alunos em um prazo de 48 horas
5. Corrigir exercícios dos alunos e realizar feedbacks
O professor performa esta tarefa ao corrigir os exercícios dissertativos exigidos ao longo do percurso de aprendizagem e disponibiliza aos alunos um feedback personalizado de seus acertos e erros
6. Elaborar e encaminhar avisos personalizados aos alunos
O professor performa esta tarefa ao elaborar e encaminhar avisos com informações contextualizadas sobre o conteúdo e dinâmica das aulas, motivando o aluno ao engajamento para com a disciplina ao longo da disciplina
7. Procurar e Sugerir Materiais Complementares
O professor performa esta tarefa ao buscar e sugerir materiais que complementem o entendimento dos conteúdos que já disponíveis no ambiente virtual de aprendizagem
8. Consultar e cumprir o calendário de atividades
O professor performa esta tarefa ao acompanhar o calendário da disciplina, respeitando a dinâmica temporal do percurso de aprendizagem do aluno e cumprindo os prazos estipulados no desempenho das mais variadas tarefas
9. Direcionar problemas aos professores mentores
O professor performa esta tarefa ao direcionar os problemas [ex: dúvida de alunos] aos professores-mentores, para que estes busquem a solução ou para que encaminhem à rotina responsável por resolver o problema
10. Participar de reuniões, encontros e eventos
O professor performa esta tarefa ao se envolver em reuniões agendadas pela coordenação ou professores-mentores ou durante as variadas atividades desenvolvidas pelo cluster de rotinas

Quadro 9 - Principais tarefas desempenhadas pelos professores-tutores na rotina de ensino

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Caracterizados os contextos externos e internos da UAlpha e também da rotina focal de análise (rotina de ensino), a seguir desenvolvo a narrativa sobre as mudanças ocorridas durante o período em que a nova estratégia foi implementada pela UED da universidade. As seções seguintes detalham as categorias centrais elaboradas nas figuras 4 e 6 deste trabalho, e que constituem as dimensões centrais de investigação.

5.4 Descrição do Caso: A nova estratégia comercial e as consequências para a unidade ensino à distância (UED)

Era começo do semestre de 2018, início de um novo ciclo acadêmico para os atores das rotinas da unidade de ensino a distância (UED) da UAlpha. Coordenadores, supervisores, professores e funcionários preparavam-se para a continuidade das aulas e a entrada de novos

alunos dos cursos a distância da unidade. No final do semestre anterior, uma mudança na gestão interna levou a uma maior profissionalização da unidade, principalmente devido ao primeiro planejamento estratégico interno organizado pelo novo coordenador geral, e que contou com a participação dos atores de diferentes rotinas. A UED começou o novo ciclo com objetivos definidos para seu crescimento, resultado da elaboração de um mapa estratégico que se desdobrava em projetos e ações em busca de melhorias das rotinas para o atingimento das metas da unidade. A expectativa de grande parte dos atores envolvidos no planejamento era de um crescimento entre 15% e 20% na quantidade de alunos para o novo ciclo, compatível com as metas e projetos que foram desenvolvidos até então:

“A gente começou se não me engano em Setembro ou Outubro do ano passado, a fazer o planejamento estratégico pensando até 2022. A gente já tinha o nosso mapa estratégico e a gente pensou onde a gente queria chegar e com base nesse planejamento saíram os projetos desse ano [2018]. Em breve a gente está fazendo uma nova rodada para pensar 2019 e aí também vão ser os projetos para 2019.”
[Coordenador – Rotina de Indicadores]

Por outro lado, os atores da rotina comercial vinham detectando oportunidades de mercado no setor de educação a distância: a flexibilização de regulamentação governamental para a abertura de novos polos a distância e o aumento de demanda pelos cursos no setor ofereciam cenário favorável para a implementação de uma nova estratégia comercial. Essa nova estratégia teve origem e suporte dos altos executivos da UAlpha, porém ela era apenas de conhecimento da rotina comercial:

“O Coordenador Geral da UED afirmou que houve uma decisão a nível estratégico da universidade em realizar um desconto de 90% na mensalidade dos cursos a distância e que apenas a rotina comercial teve conhecimento prévio dessa mudança.”
[Nota de Campo, dia 1, 14/03/2018]

“O que aconteceu? A gente passou a pouco tempo por uma onda que por uma estratégia nova, uma estratégia de preço agora. Quando a gente mirou a estratégia de preço e não mais a estratégia institucional...” [Staff #1 – Rotina Comercial]

À época, as outras rotinas da UED não tiveram conhecimento das ações que estavam sendo desenvolvidas, tanto antes quanto após o primeiro planejamento estratégico da UED, conforme o relato do professor-tutor: *“a gente ficou sabendo quando os alunos entraram. A*

gente ficou sabendo quando recebemos a alocação, que daí as turmas eram de 1500 alunos. No ano passado era uma quantidade bem menor, acho que não passava de uns 400, agora...Tem tutores até que estão com mais, quase 2000 e poucos.” [Professor #12 – Rotina de Ensino].

O objetivo central da nova estratégia era disputar o mercado com os médios e grandes players do setor de ensino a distância. Na visão de seus atores, a UED da UAlpha é conhecida no mercado por possuir um modelo de negócio mais customizado de ensino a distância, no qual os professores têm um papel mais ativo na mediação da aprendizagem dos alunos. Além de ter uma quantidade menor de alunos se comparada aos grandes players, sempre ofereceu preços relativamente superiores à média de mercado. A implementação da nova estratégia comercial já se desenhava nos meses anteriores ao ciclo de entrada de novo alunos, tanto por meio da expansão dos polos de ensino em diversos municípios do país, como também pela redução de preços dos cursos ofertados para o novo ciclo, que chegavam a até 90% de desconto no valor das mensalidades. A estratégia central estava em explorar as novas demandas por educação a distância e entrar na disputa com os grandes players de mercado:

“O que mudou nessa história toda? Mudou a facilidade com que você abre um Polo hoje...Não que seja fácil, mas assim, a legislação te ajuda, não é mais uma barreira, apesar de ter alguns pontos que você tem que se enquadrar. Então uma das coisas que mudaram, a questão de mercado, foi a questão da barreira de entrada para você fazer a abertura de Polos. Um segundo ponto, o que mudou para a UAlpha óbvio que a gente consegue abrir Polos com mais facilidade agora, nossa estratégia está diferente hoje em dia, mas nós entendemos que o EAD o que pega é preço. Nós entendemos a brincadeira do preço, isso funciona mesmo. Então acho que hoje a tendência dos próximos anos do EAD vai ser o preço ser maleável.” [Staff #1 – Rotina Comercial]

Após o início do ciclo de entrada de novos alunos, os reflexos da nova estratégia comercial começaram a ser percebidos pelos atores de diferentes rotinas da UED. Grande parte dos atores das rotinas da unidade desconheciam a nova estratégia comercial, e mudanças radicais inesperadas emergiram. A mais impactante de todas foi a quantidade três vezes maior de alunos matriculados para o novo ciclo em comparação ao semestre anterior, ou seja, um crescimento de 200% em um período muito curto de tempo:

“Bom, acho que assim, pela troca de gestão em si, talvez não, mas o que impactou e coincidiu com esse processo de troca de gestão foi o aumento de número de alunos

na EAD. A gente teve um boom do ano passado pra cá. Então o número de alunos pelos quais cada tutor passou a ficar responsável aumentou consideravelmente, em relação ao parâmetro que a gente tinha antes. Então isso causou um certo impacto na organização das atividades, porque a premissa é que além desse plano de tutoria, dessas atividades sugeridas é que a gente consiga se aproximar do aluno, fazendo mediação realmente, sabe, acompanhando os fóruns de discussão, estando ali mais perto das atividades que eles estão desenvolvendo. Mas quando esse número de alunos é muito elevado, infelizmente esse trabalho ele fica um pouco deficitário, porque a gente acaba atendendo, por exemplo, aqueles alunos que nos buscam pontualmente e que são muitos que entram em contato direto.” [Professor #11 – Rotina de ensino]

Tais reflexos encadearam uma série de consequências nos recursos e padrões de ação de diferentes rotinas da unidade: os sistemas de informações travaram por diversas vezes, o que interferiu no trabalho de diferentes rotinas; alguns calendários de atividades dos cursos tiveram que ser alterados, visto que os alunos não conseguiam utilizar adequadamente o sistema; a demanda de alunos a serem atendidos tanto pela rotina de ensino como pela rotina de suporte também triplicou, porém o número de funcionários e processos internos da UED para atender a demanda era o mesmo, o que acarretou em uma elevada quantidade de correções de exercícios, de dúvidas e reclamações, principalmente oriundas dos novos alunos que ainda não estavam familiarizados com os sistemas de informação da instituição:

“Sim. Você fala dos descontos de 90%, 70% e 50% que foi uma decisão da presidência da universidade? Sim, isso impactou todo mundo ali, as 85 pessoas. No meu trabalho impactou mais a parte de tecnologia, porque todos os nossos sistemas não suportaram. Nenhum sistema suportou triplicar o número de alunos. Então eu acho que isso não foi pensado, a presidência sabe disso, as coordenações sabem disso, mas faltou um planejamento para esse crescimento tão expansivo, ter uma equipe de plantão de sistemas dentro do EAD, já que tecnologia da informação é a base do EAD. Faltou esse tipo de coisa e no trabalho impactou mais a área de tecnologia.” [Analista #1 – Rotina de Indicadores]

“O que eu percebi...Que foi uma surpresa para todo mundo, inclusive para quem pensou na estratégia: tiveram uma intenção, mas não se percebeu as implicações. Então impactou em secretaria, no suporte, cadastro em tudo...Como que a gente vai resolver? Então a gente ouvia suspiros de todo mundo, porque era uma realidade que a gente ainda não tinha vivido. Mas como resolver isso? Agora, por exemplo, houve

um "gap" aqui que a gente não sabia que tinha acontecido isso. Aquelas duas semanas no início.” [Professor #5 – Rotina de Ensino]

Outra consequência foi percebida pelos atores da unidade: devido à abertura de polos em outras cidades e com a alta redução de preços dos cursos, um novo perfil de aluno também começou a fazer parte da realidade da UAlpha. Os professores e outros atores começaram a perceber que os novos alunos possuíam dificuldades em relação à aprendizagem tecnológica e também uma maior dificuldade de escrita e interpretação das atividades propostas no percurso de aprendizagem. Com isso, além de intensificar a quantidade de aluno por cada professor, havia também um maior tempo dedicado por parte deles na resolução de dúvidas e problemas específicos relativos a tais deficiências.

“Sim, acredito que com essa promoção muitos alunos entraram não necessariamente com vontade e objetivo de fazer aquele curso. Entrou só para ver o que ia acontecer. Paga um valor X que é interessante, mas ele não está preocupado se tem prova, se não tem prova, se ele tem que ler, se ele não tem que ler, diferente de um aluno que paga um valor cheio, que é um valor caro, então esse aluno está preocupado "não, não posso reprovar, se reprovar eu posso pagar de novo", eu acho que esse é um dos desafios hoje, tanto que eu fui para outra área para justamente para me isolar e tentar resolver isso.” [Analista #1 – Rotina de Indicadores]

“Ao usar o sistema, por mais que a gente faça, tem sempre a entrada e tem lá uma aula para explicar como que funciona. Mesmo assim eles sentem dificuldades. Aí na segunda aula tem uma atividade que tem que anexar, e não sabe anexar, não consegue anexar. Eu comecei esse ano com uma disciplina de Liderança. Para te exemplificar, na segunda aula eles tinham que desenvolver um mapa conceitual e anexar esse mapa conceitual. Na atividade estava pedindo que eles entrassem lá em um site que fazia um "MindMap" para utilizar aquilo. Então veja, uma pessoa que não sabe anexar um documento, vai abrir um site, vai desenvolver um mapa, é complicado... Daí você tem que fazer uma explicação de como funciona essa ferramenta também. Daí não sabia salvar em PDF, "como que eu salvo em PDF?" Antes até podia ter um ou outro, mas agora é um volume muito maior. E a gente sabe que eles perdem bastante nessa comunicação mediada, então a gente toma cuidado, sabe, de tentar ser o mais claro possível, e daí a gente usa figuras, usa esquemas pra ver se...tutorial, a gente pinta a tela, faz setinhas, e mesmo assim a gente, no próprio aviso que a gente coloca eles retornam: "ai, como que faz isso?" [Professora #3 – Rotina de Ensino]

“E agora entrou um público, talvez seja os inclusos digitais, o andragógico, então acho que tanto eles não tiveram esse filtro. Então o que aconteceu é que nós estamos tendo muitos alunos que não conseguem acessar, não sabem acessar, e o pouco que acessam ainda não entendem, acham muito difícil o material, não conseguem responder as questões, enfim, está tendo esses problemas. Foi no passado na última reunião, que foi aquela que comentei, que o professor-tutor deve ter a preocupação de motivar, e pelo menos que eles saiam entendendo, e que vissem que a UAlpha se preocupa com eles. Então mesmo que ele desista por não conseguir o que for pedido, mas que ele pelo menos saia com essa questão positiva.” [Professor #4 – Rotina de Ensino]

Os impactos internos encadeados pela nova estratégia comercial evidenciaram o desalinhamento existente entre os objetivos organizacionais da estratégia e da rotina comercial em relação à atual configuração existente de outras rotinas da unidade. Enquanto a nova estratégia deliberada buscava aumentar a participação de mercado por meio da abertura de novos polos e da inserção de novos alunos, as outras rotinas da unidade estavam empenhadas em absorver as novas demandas impostas pela rotina comercial e entregar os serviços de educação a distância aos alunos a partir da estrutura disponível. A preocupação central de grande parte dos atores das outras rotinas da UED estava em como manter a qualidade de ensino ofertada frente à nova realidade inesperada. O desafio estava primariamente em como resolver os diversos problemas que emergiam diante da nova estratégia comercial e alterar as rotinas da unidade ao cenário de crescimento rápido, caracterizada principalmente pela restrição de recursos para atender aos novos padrões de ação impostos pela nova estratégia:

“A área acadêmica está muito preocupada em se vai manter a qualidade acadêmica e essa área de expansão e comercial e de operações está muito preocupada em crescimento, então aqui a gente coloca o aluno para dentro e aqui a gente como mantém esse aluno falando bem de nós. Não basta encher e esses caras saírem. Provavelmente, eles serão convidados a tentar observar aqui. Não adianta ter um crescimento tão grande se a gente não tem capacidade para reter e absorver e manter a qualidade. Como a área de indicadores está aqui e não aqui, porque aqui [área comercial] o indicador está bom e está crescendo, mas e aqui [área de ensino] está bom e está crescendo junto com qualidade?” [Analista #1 – Rotina de Indicadores]

Códigos de Primeira Ordem, Segunda e Quotes Representativos

Mudança Estratégica da Instituição

Nova Estratégia de Mercado

- Redução e descontos nos preços das mensalidades

"O Coordenador Acadêmico [CA] afirmou que houve uma decisão a nível estratégico da universidade em realizar um desconto de 90% na mensalidade dos cursos a distância e que apenas a rotina comercial teve conhecimento prévio dessa mudança." [Nota de Campo, dia 1, 14/03/2018]

"Você deve ter ouvido que houve uma estratégia de inserção no mercado que trouxe essa quantidade grande de alunos e a gente está tendo que se virar para atendê-los, né." [Professor Mentor #3 - Rotina de Ensino]

"O que aconteceu? A gente passou a pouco tempo por uma onda que por uma estratégia nova, uma estratégia de preço agora. [...] nossa estratégia está diferente hoje em dia [...] a tendência dos próximos anos do EAD vai ser o preço ser maleável." [Staff #1 - Rotina Comercial]

"Tem também uma questão estratégica da organização que trouxe um cenário completamente diferente. Mais especificamente a entrada de alunos que a gente teve" [Professor #7 - Rotina de Ensino]

"Sim. Você fala dos descontos de 90%, 70% e 50% que foi uma decisão da presidência da universidade? Sim, isso impactou todo mundo ali, as 85 pessoas." [Analista #1 – Rotina de Indicadores]

"Mas em função de uma estratégia comercial a gente encheu a casa, encheu tudo, todas as frentes." [Coordenador – Rotina de Suporte]

- Expansão de novos polos a distância para outras cidades

"O que mudou nessa história toda? Mudou a facilidade com que você abre um polo hoje...Não que seja fácil, mas assim, a legislação te ajuda, não é mais uma barreira, apesar de ter alguns pontos que você tem que se enquadrar. Então uma das coisas que mudaram, a questão de mercado, foi a questão da barreira de entrada para você fazer a abertura de polos." [Staff #1 - Rotina Comercial]

"Isso, essa legislação aconteceu lá em novembro ou dezembro. O coordenador geral assumiu em outubro [...] a gente fez o planejamento e um pouco antes disso veio a legislação de que a gente poderia abrir quantos polos a gente quisesse. Então isso também foi falado lá que a gente poderia abrir quantos quisesse." [Analista #1 – Rotina de Indicadores]

"O outro ponto do ponto de vista externo que é o ponto de vista legal, é a abertura de polos em função de IGC da instituição, que até então estava amarrado a todo um processo bastante moroso de liberar polos de 10 e 10 com avaliação in loco e tal. Acho que foram os dois pontos-chave, a mudança de legislação do ponto de vista de abertura de polos, que a gente pode abrir mais polos em escala e o número de alunos que não estavam projetados, nós não tínhamos essa expectativa." [Coordenador – Rotina de Suporte]

"A segunda parte é que é justamente isso da legislação, ficou mais fácil de abrir polos, aumenta a quantidade de polos Brasil a fora, aumenta a oferta e consequentemente aumenta a demanda, uma reação do mercado." [Staff #1 - Rotina Comercial]

Objetivos divergentes entre estratégia comercial e rotinas operacionais

- Imposição e tensão entre os objetivos da rotina comercial e outras rotinas

"A área acadêmica está muito preocupada em se vai manter a qualidade acadêmica e essa área de expansão e comercial está muito preocupada em crescimento, então uma coloca o aluno para dentro e aqui a gente pensa em como manter esse aluno falando bem de nós" [Analista #1 - Rotina de Indicadores]

"Como o EAD é escala, o que a gente acaba percebendo é que no início a gente sempre monta um curso buscando a qualidade, o atendimento e etc. E aí quando começa a escalar, começa a ter muito aluno, começa a ficar caro para a instituição. E aí você começa a ver...Não é que você deixa de ter o foco na qualidade, mas é que você começa a perceber que você começa a ir para o mesmo caminho dos grandes players do EAD que eles acabam...você acaba tendo que diminuir custos, seja na área de tutoria, seja na de atendimento e etc." [Coordenador – Rotina de Metodologia]

Quadro 10 - Evidências empíricas das narrativas desenvolvidas na seção 5.4

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

5.5 As Consequências da Nova Estratégia Comercial para a Rotina de Ensino da Unidade

As consequências da nova estratégia encadearam mudanças nos recursos e padrões de ação das rotinas da UED, principalmente àquelas voltadas ao ensino a distância. Ao analisar o impacto nas atividades de diferentes rotinas da unidade, notou-se que nem todas as rotinas tiveram problemas devido às demandas impostas pela nova estratégia comercial. Por exemplo, a rotina editorial, que é a principal responsável pela produção dos materiais didáticos, não foi afetada pelo aumento de alunos, tendo em vista que a produção de novos materiais depende mais da criação de novos cursos do que da quantidade de alunos que se matriculam nos cursos da universidade:

“Na minha rotina não tanto. Eu sinto mais na questão macro de ver os outros setores as vezes deixar de fazer um negócio que eu preciso porque eles estão... O suporte, por exemplo, está total focado para isso, mas o que aumenta para a gente não é o tanto de números de alunos que está entrando, mas sim quantas disciplinas novas. Esse ano a gente vai abrir 4 cursos, aumentou a demanda de quatro cursos... pra gente se vai entrar 1000 alunos ou 20000 não faz diferença, porque a gente vai ter que fazer as quatro disciplinas do mesmo jeito.” [Analista #2 – Rotina Editorial]

Por outro lado, ao investigar outras rotinas, foi possível identificar que as mudanças inesperadas pelos atores das rotinas interferiram em grande medida na restrição dos recursos disponíveis como também no desempenho das tarefas. Na rotina de ensino, com a quantidade três vezes maior de alunos por professor, algumas das principais tarefas desempenhadas pelos professores-tutores foram diretamente impactadas. A principal característica identificada nesta pesquisa está relacionada à pressão de tempo (Becker, 2005) necessária para desempenhar as tarefas de acordo com normas e exigências esperadas da rotina de ensino:

“[...] quando a gente tinha tempo, quando dá tempo, a gente monta, procura um vídeo, um artigo e tenta chamar a atenção do aluno para a próxima aula virtual. Isso infelizmente não está dando tempo para acontecer, por quê? Porque você tem os Fóruns, você tem atividades pra corrigir para os alunos, o aluno terminou uma atividade, algumas são objetivas, mas outras são abertas, que ele tem ali que escrever, apresentar um mapa conceitual, ele tem que fazer um infográfico, você tem que corrigir...Então imagina você corrigir quase 600 alunos da mesma coisa. Então muitas vezes você não tem tempo para fazer isso. Por exemplo, no meu caso, você tem que elaborar um material de encontro virtual, você tem que pesquisar, porque eu não

gosto de fazer resumo do e-book. Tem que pesquisar coisas atuais e diferenciadas para os alunos, e isso já toma dois dias porque são duas disciplinas, e aí tem que corrigir material...Aí você vai fazer um aviso: 'Olha pessoal, hoje termina aula 1 e começa aula 2'... 'A aula 2 trata-se dos capítulos tais e tais que serão abordados tais e tais temas, você já pensou sobre isso?' Ou seja, você estimula o aluno a pensar. Então para isso você já tem que fazer, pensar um pouco mais, ler o capítulo detalhadamente para você trabalhar lá na outra ponta. Então quer dizer, você já não consegue fazer com tanto tempo assim as outras coisas que você faria, que você tinha feito no ano anterior por exemplo, quando você tinha uma menor quantidade de alunos." [Professora #2 – Rotina de Ensino]

A tarefa de corrigir exercícios, por exemplo, determina que o professor leia e interprete as respostas dos alunos a fim de que um *feedback* e uma nota sejam atribuídos a cada aluno que realizar a atividade. Como em média o número de alunos por professor triplicou devido a nova estratégia, também triplicou o número de exercícios a serem corrigidos (*"Vários aspectos, mas principalmente a grande quantidade de correções de atividades. Como o boom foi enorme, isso ficava fazendo um gargalo"* [Professor Mentor #3 – Rotina de Ensino]). Outra tarefa diretamente atingida foi a de responder a dúvidas de alunos. Diante de um novo cenário com alunos com uma maior deficiência tecnológica e de escrita e interpretação, a quantidade de dúvidas também aumentou, principalmente de dúvidas administrativas (*"Eles têm mais dúvidas de como acessar ferramentas. É uma coisa que eles se perdem um pouco também, que eles perguntam bastante a questão de prazos, agendamentos."* [Professor #1 – Rotina de Ensino]). Além disso, o tempo necessário para desempenhar as tarefas na nova condição imposta pela rotina comercial, além de interferir na dinâmica interna das tarefas mais impactadas, também interferiu direta ou indiretamente no desempenho de diversas outras tarefas, visto que os professores tiveram que reduzir sua customização:

"Veja, eu inclusive era conhecido por isso, eu sempre fui de gravar muito vídeo, inclusive eu não coloquei isso nas atividades, mas é uma atividade que eu costumo fazer. Quando a pessoa faz uma pergunta muito cabeluda, que eu não vou responder em texto porque vai ficar um texto longo e maçante, ou não vai ler, ou se ler vai ficar uma coisa difícil de entender, eu gravo um vídeo para explicar. No caso de seminários de pesquisas, é a disciplina em que eles fazem os TCC, eu tenho as correções desse caso em específico. Em alguns casos eu dava a devolutiva em vídeo. Esse ano eu ainda fiz alguns casos, mas agora só quando são situações muito críticas mesmo. 'Ah não, isso aqui vai ficar muito complicado de se fazer em texto'. Diminuí praticamente a quantidade de vídeos que eu faço." [Professor #7 – Rotina de ensino]

Somado a isso, a exigência por parte da coordenação de novas tarefas a serem desempenhadas, como a elaboração do plano de tutoria, também encadeou outra série de pressões, tais como o conflito de sequência de tarefas. Como a alocação das disciplinas realizada pelo *staff* para os professores é feita pouco tempo antes do começo do ciclo de cada disciplina, eles não tinham tempo para realizar o plano de tutoria antecipadamente, pois a tarefa de alocação colidia temporalmente com a tarefa de desenvolver o plano de tutoria:

“A gente recebe a alocação na sexta-feira e a disciplina começa na segunda. Então não tem como eu fazer uma leitura prévia do e-book, olhar o material, o banco de questões para saber se tem coerência nas questões. Porque chega segunda-feira e você tem que abrir 10 Fóruns, fazer o aviso de abertura de várias disciplinas, posso estar em diversas... Apesar de que por exemplo, eu tive 10 turmas de uma disciplina, mesmo assim ainda demanda, porque eu tenho que modificar um pouco o texto, colocar para eles e enviar, então isso já são 10-15 minutos para cada disciplina que eu gasto.” [Professor #18 – Rotina de ensino]

Outra dimensão, a do espaço da rotina de ensino, também foi afetada. Havia por parte da gestão, a necessidade de contratar novos professores e funcionários para atender as novas demandas que emergiram, porém, a unidade enfrentava restrições de espaço físico, tendo em vista que a atual equipe da unidade já ocupava cerca de 80% do espaço disponível. Portanto uma das questões era a de como aumentar o número de professores tendo restrição de espaço físico dentro da universidade. Após a entrada dos novos alunos, as expectativas para os próximos ciclos eram de crescimento constante na quantidade, e conseqüentemente, da necessidade de contratação de mais professores e outros funcionários:

“A gente vai ter mais atividades operacionais, mas a gente quer cada vez mais gestores do que mais operacionais. Se o Home Office der certo a gente consegue ganhar mais espaço com os professores estando em casa. Tem outras instituições que já trabalham 100% Home Office. Tem o Polo no Rio de Janeiro e o cara mora no Amazonas. Ele só precisa estar online.” [Coordenador – Rotina de Indicadores]

Tomados por diversas restrições no desempenho de suas tarefas, os professores-tutores da rotina de ensino também passaram a questionar o seu papel diante da nova condição imposta, levando ao questionamento de sua identidade profissional na UAlpha. O discurso dos coordenadores (da “gestão”) aos atores da rotina de ensino é a de que a universidade preza pela

qualidade de ensino, tendo o professor como um ator ativo no processo de aprendizagem dos alunos. Na visão dos próprios professores-tutores, o papel profissional na rotina de ensino espera-se que seja mais interativo do que repetitivo, no sentido de que o professor o cumpra ao mediar e ensinar o aluno de modo customizado. Todavia, a sobrecarga de trabalho causada pelo aumento do tempo dedicado ao desempenho de tarefas prioritárias como a de corrigir exercícios, e por entenderem que muitas das ações que estavam desempenhando após a nova estratégia não eram consideradas como papel de um professor-tutor, como a de responder a dúvidas administrativas dos alunos, levaram-nos a questionar seu papel na rotina de ensino:

“Eu quero falar uma coisa... Em relação ao...Eu acredito, veja, que é muito aluno por professor. No momento em que a aprendizagem seria realmente fortalecida, que é pelo diálogo entre o tutor com o aluno, que é em relação a feedback e erro ou acerto, é na correção. Só que a gente não consegue ter uma correção individualizada e realmente direcionada para o aprendizado do aluno quando a gente tem que corrigir 150 atividades num dia. Então acho que isso é um ponto bem crucial aí sabe, porque a mão de obra que temos aqui é bem especializada, quem está ali tem um mestrado, tem um Doutorado, têm capacidade de conseguir instigar a aprendizagem do aluno, mas no momento que isso seria mais interessante é negligenciado.” [Professor #16 – Rotina de Ensino]

“Hoje a nossa mentora tem trabalhado bastante com a gente para estar focado com a gente nesse acordo pedagógico. Se não fosse nessa maneira a gente acabaria ficando muito instrucional. Um professor só para ajudar a acessar o AVA? Um professor só para ajudar a lembrar do calendário? Não, então a ideia é que a gente ajude nisso também...E a gente sabe que é uma demanda grande, mas a gente quer estar como professor para ajudar no aprendizado né. Porque quando você está ajudando o aluno a ajudar a acessar calendário, a acessar e essas coisas, não está ajudando tanto no aprendizado da disciplina, está ajudando ele no operacional da coisa, então a ideia é ajudar na parte do aprendizado. Mas é algo que realmente hoje faz parte, tem uma grande fatia do nosso tempo essa parte instrucional, de sistema, de apoio e tal.” [Professor #9 – Rotina de Ensino]

Códigos de Primeira Ordem, Segunda e Quotes Representativos

Consequências

Mudança Radical Inesperada

- Crescimento inesperado na quantidade de alunos

"Durante o almoço com o analista de indicadores [I1] ele comentou que um "furação" estava passando pela unidade de EAD, pois o número de alunos havia aumentado de 5 mil para 15 mil alunos." [Nota de Campo, dia 1, 14/03/2018]

"Acho que a mudança Radical foi pela estratégia de matrículas com alta número de alunos, que foi algo que nós não estávamos esperando" [Coordenador - Rotina de Suporte]

"O que mudou bastante foi, tipo, a gente não estava preparado para isso. Essa é a verdade." [Professor Mentor #2 - Rotina de Ensino]

"Na verdade, teve bastante alteração, mas muito acho que puxado pelo nosso crescimento de alunos." [Coordenador - Rotina de Indicadores]

"Então, acho que aquela época o pessoal não quis assustar, revelar assim né, então eu acho que esperaram na hora que já fizesse a primeira reunião na sala nova. Foi um momento que daí, foi assim 'vamos marcar um café'...chama o pessoal que ajudou e tal. E daí fala da mudança e daí já vem com essa notícia de que 'olha, nós estamos em expansão, franca expansão, bastante alunos, muitos alunos'...A estratégia da organização é também expandir e tal...enfim, daquele momento ficou claro para mim. Já entrando as disciplinas já começando a fazer, me acostumando, me adaptando, dando uma batida de cabeça, correndo atrás e garimpando informação." [Professor #13 - Rotina de Ensino]

"E o que eu percebi que foi a principal dessa mudança, foi principalmente a métrica de alunos. Nós tínhamos um número e hoje nós temos outros. E esse número ele surgiu de repente." [Professor #4 - Rotina de Ensino]

"A gente sabia que ia aumentar, mas a gente não esperava o triplo. [...] Se a gente tá com 5000 passasse para 7500. E não de 5000 para 15000." [Professor #2 - Rotina de Ensino]

- Impacto do crescimento no encadeamento de atividades

"Esse ano é um ano de mudanças né, e isso aconteceu esse ano, a gente não esperava um aumento tão grande agora. A gente entrou com uma previsão e de repente explodiu tudo. Então é uma coisa que a gente está vendo agora." [Staff #1 - Rotina de Ensino]

"A gente fez um levantamento essa semana até, de Janeiro a Abril do ano passado a gente atendeu 900 chamados. Esse ano de Janeiro a Abril a gente atendeu a 2000 chamados, foi mais de 100% de aumento. Fora que muitos polos novos né. Toda a situação que mudou bastante foi esse pessoal novo que chegou. Então falei que tinha 50, agora estamos em 90 a 100 pessoas. Já tem mais polos que vão entrar agora, nessa segunda entrada já tem novos polos que entrou que não estavam na primeira, e no meio do ano também vai vir mais polos. Então estão implementando para cada vez entrar mais polos" [Analista #1 – Rotina de Suporte]

"O fato da gente ter um alto número de alunos e a gente estar preparado para isso nos gerou um impacto gigantesco, desde falta de pessoas, desde o sistema não está projetado para entender aquele número de alunos, o sistema bloquear matrícula, o sistema acadêmico a gente estourar o número de licenças que estavam contratadas, então tudo isso gerou um impacto de retrabalho, de correr atrás do prejuízo, de buscar no segundo semestre de melhorar a qualidade percebida pelo aluno. Como que a gente reverte isso né? Como que a gente recupera esse tempo perdido? Acho que isso foi o principal impacto. [Coordenador – Rotina de Suporte]

"A gente teve um boom do ano passado pra cá. Então o número de alunos pelos quais cada tutor passou a ficar responsável aumentou consideravelmente, em relação ao parâmetro que a gente tinha antes. Então isso causou um certo impacto na organização das atividades" [Professor #11 - Rotina de Ensino]

"Então teve um crescimento gigantesco e isso fez com que a gente tivesse que mudar a estrutura de atendimento dos professores, a estrutura administrativa, até mesmo o sistema para atender esse boom de alunos. [Professor Mentor #3 - Rotina de Ensino]

"O que eu percebi...Que foi uma surpresa para todo mundo, inclusive para quem pensou na estratégia, tiveram uma intenção, mas não se percebeu as implicações. Então impactou em secretaria, no suporte, cadastro em tudo...Como que a gente vai resolver? Então a gente ouvia suspiros de todo mundo, porque era uma realidade que a gente ainda não tinha vivido. Mas como resolver isso?" [Staff #1 - Rotina de ensino]

Mudança no Perfil do aluno

- Novos alunos com menor apropriação tecnológica

"Um monte de problemas surgiram, a gente teve lá um perfil de aluno diferente que entrou, um aluno que não tem tanto domínio de ferramentas tecnológicas." [Professor Mentor #1 - Rotina de Ensino]

"Percebi sim que existe uma dificuldade grande com o sistema. Ah, essa é uma coisa que mudou também, estou me preocupando muito mais com tutoriais básicos de como acessar as funcionalidades do AVA." [Professor #7 - Rotina de Ensino]

"mudou o perfil e eles vieram muito perdidos, eles não sabiam com quem falar, tinha aluno que escrevia 'ahh, porque eu estou recebendo esses emails?' Nem sabia que estava inscrito na disciplina. Então nesse início a gente perdeu por causa dessa estratégia dos vouchers" [Professor #5 - Rotina de Ensino]

"Então com essa leva grande de alunos, são calouros, nunca usaram a ferramenta, não estão acostumados com a modalidade, então eles também estão numa curva de aprendizado. É normal que o nível de pergunta deles sejam bem maior sobre questões administrativas mesmo." [Professor Mentor #3 - Rotina de Ensino]

"Mas o que aconteceu, como a gente teve um aumento muito grande de alunos eu tive caso de alunos me dizerem assim 'Professora eu perdi o prazo porque eu não tenho internet em casa'." [Professor #11 - Rotina de Ensino]

- Novos alunos com deficiências de aprendizagem

"Então o que aconteceu é que nós estamos tendo muitos alunos que não conseguem acessar, não sabem acessar, e o pouco que acessam ainda não entendem, acham muito difícil o material, não conseguem responder as questões, enfim, estão tendo esses problemas." [Professor #4 - Rotina de Ensino]

"Ouvi relatos de alguns professores que a qualidade em termos acadêmicos de interpretação de texto, retorno das atividades, baixou bastante na pós." [Professor Mentor #2 Rotina de Ensino]
Estou vendo alguns números que...os Polos ou as unidades que tiveram maior expansão eles estão tendo as menores notas. [Professor Mentor #1 - Rotina de Ensino]

"A quantidade fez eu perceber que alguns alunos, por exemplo, a qualidade da escrita, da argumentação, isso ficou um pouco mais evidente em termos de qualidade inferior. [Professor #11 - Rotina de Ensino]

"E agora entrou um público, talvez seja os inclusos digitais, o andragógico, então acho que tanto eles não tiveram esse filtro. Então o que aconteceu é que nós estamos tendo muitos alunos que não conseguem acessar, não sabem acessar, e o pouco que acessam ainda não entendem, acham muito difícil o material, não conseguem responder as questões, enfim, está tendo esses problemas." [Professor #4 - Rotina de Ensino]

"Normalmente você tem que tentando adivinhar o sentido que a pessoa quis dar. Você percebe que a escrita é bem mais trabalhosa no sentido de transmitir a mensagem." [Professor #7 - Rotina de Ensino]

Restrição de Recursos da Rotina

Restrição de Recursos, Processos e Espaço Físico

- Vulnerabilidade dos processos frente ao crescimento

"Se eu tenho 5000 alunos, eu tenho toda uma estrutura organizacional, de tecnologia da informação, de professores preparados para atender. Aumentou de uma hora para outra tudo isso começa a bugar, entendeu?" [Professor Mentor #1 - Rotina de Ensino]

"O fato da gente ter um alto número de alunos e a gente estar preparado para isso nos gerou um impacto gigantesco, desde falta de pessoas, desde o sistema não está projetado para entender aquele número de alunos, o sistema bloquear matrícula, o sistema acadêmico a gente estourar o número de licenças que estavam contratadas, então tudo isso gerou um impacto de retrabalho, de correr atrás do prejuízo, de buscar no segundo semestre de melhorar a qualidade percebida pelo aluno. Como que a gente reverte isso né? Como que a gente recupera esse tempo perdido? Acho que isso foi o principal impacto." [Coordenador - Rotina de Suporte]

"Você tá acostumado a trabalhar com turmas que você tinha no máximo 200 alunos e você passa de uma hora para outra a ter 1500, esse volume é muito grande." [Professor #10 - Rotina de Ensino]

"Sim, isso impactou todo mundo ali, as 85 pessoas. No meu trabalho impactou mais a parte de tecnologia, porque todos os nossos sistemas não suportaram. Nenhum sistema suportou triplicar o número de alunos." [Analista #1 - Rotina de Indicadores]

"Nossos processos não eram estáveis [...] era desenhado mais para um fluxo que a gente tinha no passado. Explodiu, e aí travou." [Coordenador - Rotina de Indicadores]

"Alguns [professores] estão com uma quantidade muito grande de alunos" [...] antigamente, antes dessa promoção, eu diria, dessa onda de alunos, a gente tinha em média 500 alunos por tutor, hoje eu tenho tutor que tem 1500 alunos né." [Analista #1 - Rotina de Indicadores]

"Mas aí de repente numa reunião realmente lançaram os números lá, 'ohh, é essa a quantidade de alunos' e eu acho que a gente não tinha a quantidade de tutores suficientes para poder continuar atendendo da maneira como era feito" [Professor #11 - Rotina de Ensino]

"Isso impactou todo mundo ali, as 85 pessoas. No meu trabalho impactou mais a parte de tecnologia, porque todos os nossos sistemas não suportaram. Nenhum sistema suportou triplicar o número de alunos." [Analista #1 - Rotina de Indicadores]

- Falta de espaço físico para novos professores

"Mas principalmente a questão da tutoria híbrida, até por função de espaço né, com esse crescimento a gente tem que mudar a forma de trabalho" [Professor Mentor #3]

"Se o Home Office der certo a gente consegue ganhar mais espaço com os professores estando em casa. Tem outras instituições que já trabalham 100% Home Office." [Coordenador - Rotina de Indicadores]

"E aí hoje um desses modelos é voltar a ser home office, até porque que como vai ter essas novas contratações que já estão acontecendo, o espaço mesmo com a reforma não vai conseguir atender." [Professor #4 – Rotina de Ensino]

Restrição no Tempo das Tarefas

- Tempo necessário para desempenhar uma tarefa interfere no desempenho de outras tarefas

"você já não consegue fazer com tanto tempo assim as outras coisas [tarefas] que você faria, que você tinha feito no ano anterior, por exemplo, quando você tinha uma menor quantidade de alunos." [Professor #2 - Rotina de Ensino]

"É humanamente, tem coisas que ficam impossíveis pra gente...De gravar vídeos, por exemplo. Gravava mais vídeos ou tentava em cada atividade que os alunos faziam dar um feedback bem personalizado para a turma. Gravar um vídeo sobre aquela atividade. Agora com a grande demanda a gente não consegue atender." [Professor #12 - Rotina de Ensino]

"Como está sobrecarregado demais de aluno, está começando professores novos, então essas alocações de disciplinas elas estão acontecendo muito assim, nós estamos sabendo, assim...A disciplina começa segunda e a gente está sabendo na sexta-feira a tarde. Então as vezes não dá tempo de fazer esse plano de tutoria. E não dá tempo de fazer na segunda, porque segunda a disciplina tá começando e a gente já tem que começar a postar todos os avisos, explicar ao aluno, fazer vídeo explicativo, aquele negócio todo...Então a gente só consegue fazer durante a semana que a disciplina está rodando, então as vezes a gente não consegue fazer o plano de tutoria antes da disciplina ir ao ar. Mas esse plano de tutoria não é visível aos alunos, esse plano de tutoria é um controle interno: professor tutor e mentor." [Professor #2 - Rotina de Ensino]

"Então assim, por que eu estou fazendo esse levantamento? Porque a gente não consegue fazer tudo que a gente almeja e o que nos é cobrado também. Uma leitura prévia do e-book, revisão do banco de questões, isso as vezes a gente não consegue. A gente só vai ver o e-book, um capítulo ou outro quando tem encontro virtual, quando surge uma dúvida de um aluno. Então por isso que a gente não consegue fazer essas outras atividades. A gente faz o que é prioridade da prioridade que é atender aluno, postar os avisos, elaborar e ministrar os encontros e as correções. E aí as outras é se der...ler o ebook todo se der tempo, plano de tutoria, se der tempo...E aí a gente estudar um pouco mais, pegar um artigo científico e ler os novos artigos, se der tempo...Por exemplo, eu to apresentando artigos científicos que eu já tive contato porque eu sei do que se trata para postar como material complementar. Porque se eu tiver que pesquisar novos artigos...Às vezes eu passo o dia inteiro pesquisando novos artigos para material complementar, entendeu? As vezes a gente acaba optando por postar vídeos. Porque é mais fácil da gente pesquisar, do que as vezes um artigo científico que demanda mais tempo de leitura." [Professor #17 - Rotina de Ensino]

"Aí tem coisas que a gente tenta fazer e não dá para fazer. Porque tem todo esse contexto. E as vezes não dá tempo mesmo de entrar turma por turma, ver se os avisos estão coerentes. Se tem excesso de avisos ou lembretes." [Professor Mentor #2 - Rotina de Ensino]

Restrição na Tomada de Papel Profissional da Rotina de Ensino

- Questionamento do papel profissional

"O professor que deveria um acompanhamento mais pedagógico, didático em termos de conteúdo do que o aluno está estudando, ele acaba tendo muito do seu tempo direcionado para responder essas dúvidas operacionais." [Professor #11 - Rotina de Ensino]

"Então acho que isso é um ponto bem crucial aí sabe, porque a mão de obra que temos aqui é bem especializada, quem está ali tem um mestrado, tem um Doutorado, têm capacidade de conseguir instigar a aprendizagem do aluno, mas no momento que isso seria mais interessante é negligenciado." [Professor #16 – Rotina de Ensino]

"Acho que é mais essa questão do professor-tutor ser reconhecido como um professor [...] eu acho que a gente resolve tanto essas outras questões [administrativas] que os alunos acham que você é uma máquina que fica ali." [Professor #12 - Rotina de Ensino]

- Sentimento de sobrecarga de trabalho

"Eu tenho sentido que eu estou trabalhando muito, exigindo muito e no tempo que eles não querem que a gente tenha hora a mais de um mês para o outro, mas está impossível, esse mês mal começou e já tenho 8 horas a mais." [Professor #18 - Rotina de Ensino]

"Ou então na época que tem muitas correções para fazer e a gente vê que não está dando conta. Então os desesperos, e eu "oh, a saúde do trabalhador" ...É muita correção assim, sabe, eu falo que tem época que é uma sobrecarga, e as pessoas dizem "ah, só está no computador né, tudo tranquilo"...Na segunda aula, por exemplo, já vem essas correções. Então a gente tá num stress assim psicológico." [Professor #6 – Rotina de Ensino]

"Stress, e agora, como que vou conversar com esse aluno? E o volume de alunos que nos procuram aumentou bastante." [Professor #3 - Rotina de Ensino]

"Sim, eu acredito que, uma situação que a área de ensino deveria ter resolvido muito bem ou estruturado muito bem para não acontecer esse stress e esse desgaste. Acho que a área de ensino deveria falar assim 'ahh, vocês vão colocar 15000 alunos? Mas a gente não dá conta'." [Analista #1 – Rotina de Indicadores]

Quadro 11 - Evidências empíricas das narrativas desenvolvidas na seção 5.5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Ao analisar as consequências da nova estratégia na rotina de ensino, notei que o tempo para desempenhar as tarefas de ensino se tornou um recurso escasso para os professores, impactando as atividades desenvolvidas para a entrega dos cursos a distância. Para resolver os problemas de pressão da tarefa, os atores deram prioridade para aquelas em que os prazos eram balizadores de sua priorização. Em termos de restrição de recursos, a nova estratégia impôs mudanças emergentes dentro e entre as tarefas desempenhadas, além da mobilização de rotinas interdependentes para a solução dos problemas de pressão de tempo, restrição de espaço físico e tomada de papel do professor-tutor.

A seguir, descrevo as principais narrativas do processo de *resourcing* e das mudanças dentro e entre rotinas organizacionais que ocorreram na busca de responder às novas demandas da estratégia comercial de modo emergente.

5.5.1 Lidando com a correção de exercícios: padronizando e customizando o desempenho da tarefa para reduzir a pressão de tempo

A correção de exercícios é uma das principais tarefas desempenhadas pelo professor-tutor na rotina de ensino. Ao final de cada semana de aula, o percurso de aprendizagem é programado para que o aluno realize uma atividade que avaliará o desempenho relacionado aos conhecimentos adquiridos durante a semana. Os exercícios propostos são pré-estabelecidos pela rotina de metodologia e indexados no sistema pela rotina de cadastro, podendo ser questões objetivas ou dissertativas. Quando o exercício é objetivo, a correção é automatizada pelo próprio ambiente virtual de aprendizagem. Nesse caso, com base nos acertos e erros identificados, o professor pode optar ou não por dar um feedback para todos alunos simultaneamente por meio dos espaços virtuais disponíveis no sistema. Porém quando o exercício é dissertativo, o professor desempenha a tarefa de corrigir os exercícios, devendo realizar um feedback personalizado para cada aluno individualmente. Essa tarefa é customizada na medida em que o professor tem a autonomia para interpretar e avaliar a resposta de modo que ele julgue que é efetivo para o aprendizado do aluno, portanto, não existindo regras que determinem como o professor deva corrigir os exercícios:

“O que dá trabalho depois para nós? O momento de correções. Quando a gente pega uma atividade de Fórum que é totalmente discursiva, a gente tem necessidade de ler e corrigir aqui, dar o feedback e tal. Então uma das frentes do nosso trabalho.”

[Professor #4 – Rotina de Ensino]

“Na segunda aula a gente tem ou uma atividade de Fórum ou uma atividade aberta. Na matemática, nas disciplinas da matemática, estatística, cálculo, no geral são atividades abertas. Não faz sentido você discutir como resolve um exercício, mas que o aluno faça aquele exercício. Mas você dá uma instrução em geral, grava um vídeo, faz algum infográfico explicando a atividade da semana, que é uma atividade mais específica, e aí depois na outra semana a gente vai ter que corrigir essa atividade.”
[Professor #10 – Rotina de Ensino]

A correção de exercícios sempre foi uma tarefa cotidiana simples de desempenhar para os professores da rotina de ensino. Todavia, com a demanda três vezes maior de alunos por cada professor, se tornou uma tarefa difícil de ser realizada, devido ao grande volume de correções e a pressão de tempo pelos prazos programados no calendário de retorno para o aluno. Os professores são responsáveis por mediar diversas disciplinas ao mesmo tempo e há outras inúmeras tarefas que eles devem desempenhar no mesmo período da correção de exercícios (*“E aí tem as correções que tomam boa parte do tempo devido ao número alto de alunos por professor-tutor.”* [Professor #16 – Rotina de Ensino]). Para lidarem com a sobrecarga de correção de exercícios e os conflitos com outras tarefas, algumas mudanças nos recursos e padrões de ação emergiram:

Padronizando a tarefa ao customizar recurso pré-existente. Após os professores reivindicarem aos supervisores e coordenador da rotina de ensino sobre a sobrecarga de correções, houveram discussões entre diferentes atores da rotina sobre como lidar com o elevado número de correções. Os atores chegaram ao consenso de desenvolver uma planilha de correções feita no software Excel, antes raramente utilizado em algumas disciplinas para reduzir o tempo da correção. Como o artefato era genérico demais para aplicar em todas as disciplinas, o consenso foi de que professores customizassem o artefato de acordo com os conteúdos dos exercícios propostos em suas disciplinas. O novo artefato corresponde à elaboração de uma planilha com alguns critérios fixos de avaliação para verificar se o aluno “atende”, “atende parcialmente” ou “não atende” a resposta esperada. Para cada critério desenvolvido no artefato é mostrado ao aluno qual é a expectativa de resposta, na qual irá definir objetivamente a nota que o aluno irá obter. Abaixo um exemplo de exercício sugerido em uma das disciplinas:

ORIENTAÇÕES - Fórum de discussão da Aula 01

Publicado em: Quarta-feira, 14 de Março de 2018 15h29min38s BRT

Olá Pessoal,

Entrei no Fórum de discussão da Aula 01 e verifiquei que alguns alunos não estão respondendo conforme questionamentos do enunciado e orientações da atividade.

Assim segue uma orientação geral.

Para responder os questionamentos do enunciado você precisa:

1º Explicar o que é marketing global – esta explicação deve ser fundamentada conforme estudo prévio do capítulo 1.

Citações podem complementar a resposta desde que citadas e referenciadas conforme normas da ABNT, mas somente citações não respondem à pergunta, é necessária a argumentação do aluno, de forma fundamentada sobre o assunto.

2º Apresente argumentos a favor de um dos autores, Levitt ou Salles – Deve deixar claro se concorda com as argumentações de Levitt ou Salles, somente um dos dois.

3º Justifique o seu posicionamento – Deve justificar de forma pertinente a sua posição em concordar com um dos autores: Levitt ou Salles.

4º Interagir no mínimo com um colega – A interação deve ser argumentativa e pertinente, sempre argumentar respondendo ao colega, não como parte da tua resposta.

BS: Deve responder a todos os questionamentos de forma pertinente, argumentativa e fundamentada, sem ser redundante. Quem já respondeu o Fórum, é importante que volte a atividade, faça uma análise do que respondeu e se necessário, responda novamente conforme minhas orientações. Esta atividade permite várias tentativas!

Segue rubrica de correção da atividade:

	Atende	Atende parcialmente	Não atende
Explicação sobre o marketing global (30%)	Respondeu de forma fundamentada conforme assuntos abordados no livro-base da disciplina (30%)	Respondeu parcialmente de forma fundamentada conforme assuntos abordados no livro-base da disciplina (15%)	Não respondeu de forma fundamentada conforme assuntos abordados no livro-base da disciplina (0%)
Argumentação a favor de um dos autores (15%)	Apresentou argumentos a favor de um dos autores (15%)	não se aplica (0%)	Não apresentou argumentos a favor de um dos autores (0%)
Justificativa do posicionamento (25%)	Justificou de forma pertinente o posicionamento a favor de um dos autores (25%)	Justificou o posicionamento a favor de um dos autores, mas não de forma pertinente (12,5%)	Não justificou o posicionamento a favor de um dos autores (0%)
Interação com os colegas (20%)	Fez interação com pelo menos um colega de forma argumentativa e pertinente (20%)	Fez interação com pelo menos um colega, mas não de forma argumentativa e pertinente (10%)	Não fez interação com os colegas (0%)
Ortografia e gramática (10%)	O texto segue a Norma Culta (ortografia, gramática, coerência, coesão e clareza). (10%)	O texto segue parcialmente a Norma Culta (ortografia, gramática, coerência, coesão e clareza). (5%)	O texto não segue a Norma Culta (ortografia, gramática, coerência, coesão e clareza). (0%)

A atividade será avaliada com estes critérios

Aproveito e encaminho o artigo, que apresenta na íntegra as informações apresentadas no excerto da questão, aconselho a leitura:

<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-33-num-4-ano-1993-nid-44296/>

Qualquer dúvida estou à disposição no AVA em Fórum Tira-Dúvidas ou fale com o professor-tutor.

Abraços,

Profª (nome ocultado)

Quadro 12 - Exemplo de aviso elaborado pelo professor-tutor

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

A introdução do artefato digital para a correção das respostas não era suficiente para lidar com a nova demandas de alunos. Tendo em vista que os professores são atores-chave para o andamento das disciplinas frente ao rápido crescimento, a coordenação da rotina de ensino negociou com o coordenador geral a contratação de novos professores para atuarem nas disciplinas (*“Tanto é que nós estamos tendo contratação de professores. Estão entrando vários professores novos porque de repente entraram muitos alunos que não eram esperados tantos alunos assim* [Professor #2 – Rotina de Ensino]). No processo de contratação, o coordenador de ensino deixou claro aos novos professores as demandas que a rotina de ensino estava enfrentando, e como ainda não era o início de um novo ciclo de disciplinas, os novos professores começaram a desempenhar o seu trabalho na unidade dedicando grande parte de seu tempo à tarefa de corrigir exercícios de outros professores. Nesse sentido, entende-se que a tarefa também foi customizada, tendo em vista que, anteriormente, cada disciplina era de responsabilidade de um único professor. Nesse novo desenho emergente da rotina de ensino, cada disciplina pôde ser compartilhada por diversos professores, sendo que a quantidade de professores por cada disciplina dependia da demanda de tempo do conjunto de tarefas necessária para o cumprimento dos prazos da disciplina:

“Primeira coisa é resolver o que é de mais urgente. A gente teve na verdade algumas ações para poder resolver isso né. Contratação de professor, contratação de professor terceiro para ajudar nas correções, porque não tinha como.” [Professor Mentor #1 – Rotina de Ensino]

[...] aí por isso que veio essa ideia e essa percepção dessa necessidade de alocar mais professores numa mesma disciplina. Se dividir em aviso, em responder alunos...” [Professora #5 - Rotina de Ensino]

“Assim, eles foram bem sinceros em relação a quantidade de coisas que teria que fazer. Até na entrevista com a coordenadora ela falou assim: “a gente está

contratando que teve uma ação de marketing no passado, então a gente foi de 6000 alunos para 16000 mil, então tem muita coisa para ser feita, por isso que a gente está contratando. Quando eu fui contratada foi até uns 10 professores de uma vez só. Mas eles deixaram bastante claro que teria bastante coisa, que seria uma quantia de alunos muito alta por causa dessa ação. E realmente é, tem disciplinas com mais de 1000 alunos, então é muita gente mesmo. Quando eu entrei, como ainda estava no meio do ciclo, eu ainda não tinha disciplinas a serem remanejadas, então colocaram eu e alguns colegas que também entraram para ajudar alguns tutores que estavam atrasados na correção por causa dessa entrada e alunos. Então a primeira coisa que a gente fez a gente ficou umas três semanas só corrigindo, então a gente não desempenhou ainda logo no início todas as funções que o professor-tutor deve fazer.”

[Novo Professor #17 – Rotina de Ensino]

Após a introdução do novo artefato, todos os exercícios dissertativos passaram a ser corrigidos à luz dos critérios pré-estabelecidos no artefato. Ao utilizarem o artefato ao desempenhar a tarefa de corrigir exercícios, os professores não avaliavam mais a questão a partir de seu julgamento subjetivo, mas apenas conferiam objetivamente se as respostas dos alunos estavam de acordo com os critérios pré-estabelecidos no artefato. Portanto, o novo artefato para se tornou estruturante das ações de correção. Em disciplinas com grande quantidade de alunos, os professores passaram a compartilhar algumas tarefas, entre elas a tarefa de corrigir exercícios. Os professores notaram que tanto o novo artefato como o compartilhamento da tarefa de correção com outros professores deram maior eficiência à rotina de ensino, principalmente ao diminuir a pressão de tempo da tarefa na entrega das correções nos prazos estipulados pelos calendários das disciplinas. Por outro lado, o uso do novo artefato digital reduziu a customização do *feedback* dado pelos professores aos alunos, visto que o *feedback* não passa mais por um julgamento habilidoso realizado pelo professor, sendo responsável apenas por verificar se os alunos atingiam em suas respostas os critérios pré-estabelecidos no artefato:

“Aí para ajudar, nós criamos rubricas, que é uma régua para avaliação do aluno, para facilitar e ser mais rápido as correções.” [Professor Mentor #3 – Rotina de Ensino]

“É mais objetivo agora. Então houve essa mudança, por exemplo, o ano passado a gente tinha disciplina que tinha duas atividades dissertativas...Essas atividades elas continuam existindo, mas a gente faz uma rubrica.” [Professor #1 – Rotina de Ensino]

“A gente lançou mais mão de uma rubrica mais completa, por exemplo, na minha disciplina tem lá os critérios, a gente faz o balanço de peso para cada um, e além de ter lá “Fundamentou a sua opinião no ebook, ou em fontes não sei o que” em baixo eu colocava o gabarito também. Com essa demanda eu tive que criar, que é um campo igual ao e-mail que eu falo “sua atividade foi corrigida, acesse o centro de notas, acessa a rubrica assim”. [...] A rubrica ajudou muito, porque de certa forma a gente dava o feedback de cada critério lá mesmo. E daí foi o que possibilitou a gente conseguir até entregar em uma data necessária, no prazo.” [Professor #5 – Rotina de Ensino]

5.5.2 Priorizando tarefas: reduzindo a customização de tarefas não prioritárias

Além das tarefas de corrigir exercícios e de responder a dúvidas de alunos, os professores são responsáveis pelo desempenho de diversas outras tarefas. O professor, por exemplo, deve estudar e revisar os conteúdos da disciplina, elaborar e encaminhar informações personalizadas aos alunos no espaço virtual de avisos, motivando-os a ler os materiais e participar ativamente no ambiente virtual de aprendizagem. O professor também pode procurar e sugerir materiais complementares, buscando agregar informações para além das que estão disponíveis nos objetivos. Nas disciplinas de 80h os professores devem estudar e preparar materiais para lecionar uma aula virtual na semana, entre outras tarefas mais específicas tais como a de consultar e cumprir o calendário de atividades e participar de reuniões, encontros e eventos organizados por outras rotinas. Ainda, uma nova tarefa foi também introduzida devido a exigências institucionais para inovar: os professores deveriam desenvolver um plano de tutoria para cada uma das disciplinas lecionadas. O plano de tutoria corresponde a um novo artefato (arquivo de Word) em que consta o planejamento prévio da disciplina com as atividades ações esperadas pelo professor ao longo do percurso de aprendizagem da disciplina.

Devido à necessidade de priorizar os prazos de correção e de responder as dúvidas de alunos, as outras tarefas foram afetadas indiretamente, principalmente devido à pressão de tempo para desempenhar as tarefas prioritárias. Além disso, os professores também não conseguiam desenvolver o plano de tutoria, pois as alocações das disciplinas sempre ocorriam poucos dias antes do seu começo, o que impedia o desenvolvimento prévio da tarefa pelos professores:

“A disciplina começa segunda e a gente está sabendo na sexta-feira à tarde. Então as vezes não dá tempo de fazer esse plano de tutoria. E não dá tempo de fazer na segunda, porque segunda a disciplina tá começando e a gente já tem que começar a

postar todos os avisos, explicar ao aluno, fazer vídeo explicativo, aquele negócio todo...Então a gente só consegue fazer durante a semana que a disciplina está rodando, então as vezes a gente não consegue fazer o plano de tutoria antes da disciplina ir ao ar. Mas esse plano de tutoria não é visível aos alunos, esse plano de tutoria é um controle interno: professor tutor e mentor.” [Professor #2 – Rotina de Ensino]

Dentre as demandas descritas, duas principais mudanças nos padrões de ação emergiram:

Para lidarem com a grande demanda de pressão das tarefas prioritárias, os professores tiveram que reduzir a customização de outras tarefas. Por exemplo, ao encaminhar informações no espaço virtual de avisos, os professores notam que os recados escritos são menos customizados se comparados aos avisos que faziam ainda. Os professores também passaram a dedicar menos tempo à leitura e estudo dos conteúdos da disciplina ou à busca para sugestão de materiais.

"Mas fora isso eu procuro ser bastante objetivo, coisa que eu não fazia antes. Antes eu ficava pensando muito sobre como falar aquilo que eu tenho que falar e hoje eu percebo que isso é inviável. A própria correção eu fazia uma devolutiva mais personalizada. Eu comentava coisas que achei interessantes, por exemplo, e isso hoje praticamente eu não faço. Se teve algum ponto que faltou a pessoa mencionar, simplesmente menciona que poderia ter abordado aquilo e ponto. Uma coisa muito comum é que as pessoas acham que uma questão de fora aí você chega lá participando e diz concordo ou discordo. Ai eu falo você poderia desenvolver mais seu argumento, mas não entro em detalhes sobre como poderia. E isso eu fazia antes. Eu pegava trechos e escrevia "Nesse ponto você falou sobre tal coisa e você poderia ter explicado que isso está relacionado a tal coisa do livro" enfim...Desenvolia muito mais e hoje eu tenho padronizado muito mais as respostas." [Professor #7 - Rotina de Ensino]

Para lidar com o problema de planejamento da disciplina, o processo de alocação foi alterado, ou seja, o staff responsável pela distribuição das disciplinas buscou antecipar a tarefa de alocação para que os professores soubessem quais seriam os conteúdos a serem estudados e desenvolvidos antes de começar a disciplina, permitindo, portanto, a elaboração do plano de tutoria.

“Parte da alocação também demorava por causa de um modelo mental que já tinha sido criado né. Não, "a gente precisa disso, disso, disso e disso para poder fazer a

alocação e a gente só consegue fazer um dia antes". Não, a gente pode parar, porque a gente precisa fazer assim? Não dá pra gente fazer assado? Não dá pra fazer assim? E de fato assim, ontem inclusive foi uma comemoração, gente se abraçando porque a alocação saiu antecipada. A gente tem um próximo módulo da graduação dia 07 e já liberou a alocação. E aí o professor ele tem tempo para ler o material, ler as questões e para fazer o plano de tutoria, pensar em como ele vai fazer. Porque se ele recebe um dia antes, fica mais difícil. Não que ele não consiga, mas ficava mais difícil."
[Professor Mentor #1 – Rotina de Ensino]

"agora eles estão tentando adiantar a alocação, porque às vezes a gente sabia quando estava começando... até para a gente poder fazer esse trabalho de ver o que vem, olhar a disciplina, analisar as atividades dissertativas para ver se estão adequadas, se a gente quer mudar ou não, e até pensar em materiais extras ou nas aulas. Antes a gente não tinha, não sei se você vai falar com a coordenadora de ensino ou não, mas ela vai te explicar bem isso, eles estão tentando fazer a alocação com o agora, eu vou ter uma nova de 80h pra Maio, e eu já estou sabendo qual é, e então já estou estudando o material... e antes não, por exemplo, ia entrar, ia ter um novo ciclo semana que vem, eu ia saber na sexta que entrou aquela turma, ou quando eu vinha na segunda." [Professor #5 – Rotina de Ensino]

5.5.3 Respondendo dúvidas de alunos: customizando desempenho da tarefa e o papel da rotina de suporte na introdução de novos recursos

Ao longo do percurso de aprendizagem, os alunos podem ter dois principais tipos de dúvidas: dúvidas administrativas ou dúvidas de conteúdo. Dúvidas administrativas estão relacionadas aos aspectos mais técnicos do ensino, tais como dúvidas sobre como utilizar o sistema, prazos da disciplina, agendamento de prova, erros no material, entre outros. Embora para muitas das dúvidas administrativas os alunos sejam orientados a ligarem para o *call center* da instituição, ou a verificarem o manual do aluno e os calendários, pela maior facilidade de acesso ao ambiente virtual de aprendizagem acabam recorrendo ao professor-tutor como primeiro canal de comunicação.

As dúvidas de conteúdo estão relacionadas aos aspectos dos objetos de aprendizagem, tais como dúvidas sobre o conteúdo da matéria, exercícios, ou *feedbacks* do professor após a avaliação. Para isso, os alunos são orientados a utilizarem diferentes espaços virtuais disponibilizados no ambiente virtual de aprendizagem, tais como o Fórum Tira-Dúvidas e o Fale com o Professor-Tutor. Os professores performam a tarefa de responder a dúvidas quando

mobilizam seu tempo para ler as dúvidas de alunos no sistema e buscar a resposta ou a solução apropriada, podendo responder especificamente a um aluno ou responder a vários ao mesmo tempo por meio dos espaços virtuais. Para isso o professor utiliza os Fóruns, Fale com o Professor ou também pode encaminhar resposta no espaço virtual de Avisos. Uma das regras dessa tarefa é a de que os professores encaminhem uma resposta ao aluno em até 48 horas, sendo avaliados pelos professores mentores em relação aos prazos. O tipos de respostas podem ser: uma solução imediata para a pergunta; o encaminhamento do aluno para a solução (ex: indicar o caminho de onde se encontra a informação); ou em dúvidas mais complexas ou que dependam de outras rotinas para sua solução, o professor encaminha o problema ao seu supervisor, que irá analisar as dúvidas, podendo solucioná-la ou encaminhá-la a outra rotina responsável pela solução.

Duas consequências inesperadas podem ser destacadas para a tarefa de responder a dúvidas. Assim como na tarefa correção de exercícios, o aumento de alunos também intensificou a quantidade de dúvidas respondidas por cada professor, gerando mais tempo dedicado ao desempenho desta tarefa. Além disso, o desempenho da tarefa também se intensificou devido à mudança no perfil do aluno. Os professores perceberam que os novos alunos tinham maior dificuldade em lidar com os sistemas de informação, o que acarretou no aumento de intensidade do número de dúvidas, principalmente relacionadas a como utilizar o ambiente virtual de aprendizagem. Embora existam ambientações prévias por parte da rotina de suporte que ensinam os alunos a utilizarem o sistema, muitas dúvidas persistiam, principalmente de como utilizá-lo. Ao desempenharem a tarefa de responder a dúvidas, os professores notavam que acabavam dedicando mais tempo respondendo a dúvidas administrativas do que a dúvidas de conteúdo:

“No começo desse ano, só com pedagogia 100% EAD eu tinha numa única turma eu tinha 1500 alunos, em uma única turma. E era uma turma de primeiro ano, então eles demandavam muito, porque eles tinham muito dessas dúvidas gerais. E daí para além dessa turma eu tinha uma turma do quarto ano. O tutor que deveria um acompanhamento mais pedagógico, didático em termos de conteúdo do que o aluno está estudando, ele acaba tendo muito do seu tempo direcionado para responder essas dúvidas operacionais.” [Professora #11 – Rotina de Ensino]

“O que a gente percebe também, se é uma turma nova, de primeiro ciclo, eles têm muito mais dúvidas do que uma turma de quarto ano. Então turmas novas normalmente são turmas maiores e demandam muito mais em dúvidas, muito administrativas, ‘não sei como acessar, não encontrei minha nota’...A gente tem o

prazo de 48 para responder as dúvidas dos alunos, por aqueles meios de comunicação do AVA. As vezes eles mandam para o nosso e-mail mas a gente orienta que seja sempre por dentro do AVA para ficar aquele registro né. [...] Vendo talvez se essas questões administrativas não têm um pessoal responsável por isso, e talvez o professor-tutor fique só com essa parte mais de conteúdo né. Porque as vezes a gente não consegue focar né. Numa turma de 1000 e poucos alunos existem muitas dúvidas e não pode deixar sem respostas, e são alunos novos que você tem que atender. As vezes eles perguntam ‘ahh não tenho login, não tenho senha, como que eu faço?’. Então são dúvidas que a gente acaba deixando de lado o conteúdo que a gente poderia gravar um vídeo sobre um case, daí você tem os prazos para as outras atividades, pra correção se você tem 1500 para corrigir. Para quem tinha 400 alunos e agora está com um número...” [Professora #12 – Rotina de Ensino]

Para lidarem com os problemas da tarefa de responder a dúvidas, três principais mobilizações de recursos e mudanças no padrão de ação emergiram:

Haja visto a grande quantidade de dúvidas que surgiram, principalmente relacionadas a como utilizar o sistema e seus objetos virtuais, muitos professores solucionaram o problema ao gravarem vídeos e disponibilizá-los aos alunos. De modo improvisado, os professores faziam um apanhado de todas as dúvidas recebidas e explicavam nos vídeos como solucioná-las. Os vídeos gravados eram disponibilizados no espaço de avisos gerais para que todos os alunos pudessem assisti-los. Portanto, ao invés de responderem individualmente às dúvidas, o tempo da tarefa foi reduzido ao desempenharem a gravação de um vídeo com as repostas para as variadas dúvidas administrativas dos alunos:

“A orientação é que responda o aluno e que indique o caminho para que nas próximas ele não busque perguntar, busque por ele mesmo. E mesmo assim, os professores têm relatado que fazem até tutoriais: como encontrar o gabarito da nota...Qualquer dúvida que se repita muito eles encaminham um tutorial” [Professor Mentor #2 – Rotina de Ensino]

“Até agora como mexer nem tanto porque eu fiz esse vídeo. Porque eu fiz esse vídeo explicando ponto a ponto, passo a passo de como é que se faz. Eu tô fazendo isso em todas as entradas, eu vou lá e explico, e eu não aproveito o vídeo porque o vídeo tá escrito lá a disciplina. Então eu faço pra outra disciplina, explico direitinho cada disciplina, tudo direitinho. Por exemplo, eu tenho uma disciplina, uma atividade... ‘Professora não tô conseguindo postar’. Vou lá, faço um vídeo, eu entro, explico como é que posta aqui, você faz primeiro o material, salva...deixa eu te ensinar...ensina até como é que salva no Word. Então, tudo isso sabe, expliquei o que

é navegador... 'O encontro virtual só funciona no navegador Google Chrome'... 'O que é navegador? O que é google chrome?' Então fui explicar, você tem esse desenho aqui oh, tá vendo, esse é o internet explorer, esse desenho se chama mozilla, e tem esse aqui que é bem colorido é esse que é o google chrome, você tem que clicar nele, se não clicar nele não funciona. Então você tem que explicar detalhezinho para esse tipo de público que entrou. A dúvida cai sempre pra gente mesmo, melhor a gente pegar... Eu tô fazendo isso em todas as disciplinas, nessas iniciais, que eu sei que tem a entrada de novos alunos, eu pego e já faço e já faço a explicação todinha, eu prefiro porque aí não gera dúvidas.” [Professor #2 - Rotina de Ensino]

Ao mesmo tempo, os problemas relacionados à tarefa de responder a dúvidas não estava apenas no fato de os professores serem uma linha de frente no processo de comunicação com o aluno dentro do ambiente virtual de aprendizagem. Na percepção dos atores da rotina de ensino e da rotina de suporte, a sequência interna de comunicação entre as diferentes rotinas da unidade não era eficiente para a atual situação. Muitas das dúvidas administrativas eram encaminhadas dos professores aos supervisores para serem solucionadas ou repassadas novamente a outras rotinas para solução. Todavia, com o grande aumento de dúvidas, os próprios supervisores também ficaram sobrecarregados com a tarefa de dúvidas administrativas, o que interferia no processo de resolução e principalmente no cumprimento dos prazos estipulados para resolução dos problemas.

“É que tinha uma triangulação que não fazia muito sentido né. O tutor passava pro mentor que passava pro suporte, que devolvia pro mentor e devolvia pro tutor.”
[Coordenador – Rotina de Indicadores]

“A ideia é que para os professores, os alunos só perguntem sobre o conteúdo. E as vezes não acontece né.” [Analista #2 – Rotina de Suporte]

“É assim, é o suporte e as frentes de atendimento que falam direto com o aluno, e a gente fica no meio disso aí. Tem o Call Center, tem os professores tutores, tem a central de atendimento, todos eles vêm para nós. A diferença do tutor é que ele primeiro fala com o mentor para o mentor fazer uma primeira análise. Tem muita coisa que o mentor consegue resolver aí com os acessos dele de administrador.”
[Analista #1 – Rotina de Suporte]

“O que eu mais faço é atender professor, o professor senta ali do meu lado com problema e é o meu papel ajudar a resolver. E assim, adoro conversar também, eu gosto das pessoas... O mais recorrente é problema com aluno, problema com

transferência, problema de acesso ao material, problema de atraso, problema de questão, problema de calendário, uma série de questões.” [Professor Mentor #1 – Rotina de Ensino]

“Isso é um processo que a gente vai mudar também. Justamente por afogar um pouco e não ser uma linha muito contínua né. Então o aluno procura o tutor, o tutor procura o mentor, o mentor procura o suporte. Muitas coisas o suporte resolve ali mesmo, outras ele depende de secretaria ou financeiro, e ainda vai para frente. Aí volta tudo isso para trás.” [Professor Mentor #3 – Rotina de Ensino]

A rotina de suporte é a rotina responsável por dar suporte administrativo, de sistema e operacional a outras rotinas da unidade, polos de ensino a distância e alunos de EAD. Um dos projetos da rotina de suporte era também o de tornar o fluxo de comunicação interno mais eficaz entre as diferentes rotinas. Para isso, a unidade já possuía um artefato interno de comunicação, porém desenhado apenas para a comunicação entre algumas rotinas da unidade, no qual a rotina de ensino não fazia parte. Para ampliar as possibilidades de comunicação interna entre as rotinas, os atores da rotina de suporte customizaram o sistema de comunicação para que diferentes atores da unidade pudessem ser responsáveis por abrir chamados relacionados a problemas entre as diversas rotinas. Por exemplo, uma das dúvidas administrativas possível é a de quando os alunos identificam problemas ou erros no material, no qual a responsabilidade de solução do problema é da rotina editorial. No processo da rotina de ensino, quando um aluno identifica que existe erro no material, o professor direciona o problema contextualizado por e-mail ao professor mentor responsável, e a partir disso o mentor verifica e redireciona para a equipe editorial, que analisa, avalia as ações a serem tomadas e retorna para o supervisor, que em seguida retorna novamente professor. Os problemas de erro podem ser uma questão avaliativa com a alternativa errada, ou um erro no material didático (ex: e-book), erros de conceitos, texto ambíguo ou gramatical, entre outros. Após a adaptação do sistema de comunicação realizado pela rotina de suporte, quando os professores identificavam erros nos materiais, eles passaram a reportar diretamente o problema para a rotina editorial, sem a necessidade da mediação do professor mentor no desempenho dessa tarefa. Essa mudança foi considerada eficiente pelos atores, principalmente pelos professores-mentores:

“Quando a gente começou era o mentor que fazia esse chamado, aí faz nem um mês para cá...mês passado teve uma reunião que eles fizeram, o pessoal ali do editorial e do staff, que fizeram essa palestra explicando como que ia funcionar o CSC e daí o professor pode fazer o chamado. E daí agora a gente faz direto. Isso, ele vai ter lá

várias opções, então você seleciona lá qual é a opção, se é editorial, se é staff, se é de Pólo, aí ele dá um formulário para você ir preenchendo, o nome da disciplina e etc...tudo bem certinho, e aí tem mais um campo para explicar o problema, aí fica bem detalhado assim.” [Professor #16 – Rotina de Ensino]

“Isso é um processo que a gente vai mudar também. Justamente por afogar um pouco e não ser uma linha muito contínua né. Então o aluno procura o tutor, o tutor procura o mentor, o mentor procura o suporte. Muitas coisas o suporte resolve ali mesmo, outras ele depende de secretaria ou financeiro, e ainda vai para frente. Aí volta tudo isso para trás. Então nós vamos tirar a figura do mentor ali, e vamos deixar o tutor fazer esse chamado direto para o fluxo ficar mais rápido e liberar para outras questões, dar mais rapidez para o retorno do professor, está previsto para ser em Julho.” [Professor Mentor #3 - Rotina de Ensino]

Havia um consenso por parte da gestão e dos atores de diferentes rotinas – principalmente da rotina de ensino e rotina de suporte), de que não deveria ser tarefa do professor a responsabilidade de responder a dúvidas administrativas. Essa tarefa, que é considerada mais operacional pelos atores, na visão deles deveria ser de responsabilidade de trabalhadores mais técnicos ou de um mecanismo de inteligência artificial para a sua execução:

“Algumas dúvidas são de conteúdo, mas a grande maioria são dúvidas relativas ao sistema, organização do curso, ao funcionamento da EAD. Acaba não sendo dúvidas de conteúdo, são dúvidas realmente operacionais.” [Professor #11 – Rotina de Ensino]

“Então a cada minuto ali vai aparecer 10 mensagens, e como a gente não tem um filtro muito estabelecido ainda, então a instituição tá vendo pra contratar uma inteligência artificial como o Watson, então não tem esse Filtro. Então para mim chega muitas dúvidas sobre processos, ali que é uma proposta que nós temos por ser uma tutoria ativa, pra ir direto ao conteúdo, os conceitos, e fazer todo esse aparato motivacional nesse momento está um pouco complicado por essa mudança de métrica.” [Professor #4 – Rotina de Ensino]

No mesmo período da mudança, a rotina de suporte foi responsável por desenvolver projetos que envolviam a melhoria da eficiência dos canais de comunicação com o aluno. Para lidar com a grande quantidade de dúvidas administrativas dos alunos, era consenso entre os atores de que uma mudança no desenho da rotina deveria ser feita. Os atores da rotina de suporte, portanto, passaram a buscar soluções que pudessem modificar o desenho da rotina de

ensino em relação aos canais de comunicação com o aluno. Uma das soluções emergentes em desenvolvimento pela rotina de suporte, foi a criação de um espaço virtual adicional no ambiente virtual de aprendizagem, contendo perguntas frequentes (FAQs) e respostas sobre as diversas dúvidas administrativas. Os analistas de suporte realizaram um levantamento sobre as dúvidas mais frequentes dos alunos e construíram um FAQ com o objetivo de indexá-lo no ambiente virtual de aprendizagem.

“Estamos desenvolvendo essas capacitações, tem o FAQ, procuramos dar ambientação online para o próprio aluno. Então a gente com esse levantamento de dados tenta munir isso aí. E os demais é mais conforme o período mesmo. [...] O professor não deve ficar respondendo "onde é que eu acesso minhas notas?" ou problema assim "ah minha disciplina não está no ar", alguma coisa nesse sentido. Então realmente os professores recebem muito lá no Fale com o Professor-Tutor. E para agir nisso aí a gente está fazendo um FAQ, está tentando fazer essas...O FAQ ele já está pronto, o material está pronto. O que não está pronto é jogar ele para o site. Tem a pergunta e eu tenho a resposta.” [Analista #1 – Rotina de Suporte]

Ao mesmo tempo, os atores acreditavam que apenas o FAQ não era suficiente para a eficiência da tarefa de responder a dúvidas administrativas frente a expansão da unidade. Um segundo projeto buscava automatizar o canal de comunicação com o aluno. Uma das intenções centrais por parte dos atores da rotina de suporte estava na possibilidade de implementar um chat de inteligência artificial em que todas as dúvidas pudessem ser solucionadas, e caso a dúvida persistisse, o aluno seria transferido a uma pessoa mais técnica para a resolução, sem envolver o professor no processo de comunicação nas dúvidas administrativas. Portanto, os atores da rotina de suporte envolveram-se durante essa fase de mudança na procura e avaliação de fornecedores externos capazes de resolver o problema de responder a dúvidas administrativas dos alunos.

“Tem a questão lá da automatização lá do Watson, que futuramente vai entrar, para tentar tirar um pouco da demanda do tutor para que ele consiga atender esse crescimento.” [Staff #1 – Rotina de Ensino]

“E a nossa saída do Robô ali né. Eu to até acompanhando com a coordenadora de suporte, ela está me levando nas reuniões ali de fornecedores desse robô, então a gente já está bem avançado assim sobre a questão de ver os fornecedores. A gente viu todos os fornecedores e agora a gente está levantando os dados de qual é o melhor

em relação a valores. Mas a saída pelo menos é essa daí." [Analista #1 - Rotina de Suporte]

"A gente está tentando buscar inteligência artificial como algumas instituições têm, a gente está tentando fazer um piloto esse ano para aplicar isso[...]. Então eu particularmente sou um defensor que a gente tente otimizar o AVA para assimilar de vez essas questões também administrativas, só que lá dentro ou numa tela anterior dentro da nossa intranet, antes de chegar no AVA, é que ele faça esse filtro e aí seja distribuído para os setores competentes. Uma diferença que a gente tem em outras instituições é que a maioria das outras instituições para atender o aluno eles colocam um perfil administrativo, a maioria deles. Aqui não, aqui a gente investiu em mestres e doutores porque a gente quer um interlocutor bem qualificado com o aluno. A gente quer essa questão da massa de atendimento ao aluno, mas com qualidade. Por isso essas outras estratégias que a gente está buscando com inteligência artificial, com verificar se esse canal a gente não deveria mudar e tal. E nem entendo que tenha que ser dentro do AVA, talvez tenha que ser naquela tela anterior que é nossa intranet, que ali teria um canal, ali já teria esse canal de atendimento." [Professor Mentor #3 - Rotina de Ensino]

Os professores sempre se questionavam sobre a tarefa de responder a dúvidas administrativas. Na visão dos atores não deve ser responsabilidade deles a de desempenhar esta tarefa, visto que não há relação com o seu papel profissional. A customização dos vídeos pelos professores foi também uma solução emergente para diminuir a pressão de tempo da tarefa. Já que a customização do sistema de comunicação foi mais eficiente para a tarefa dos supervisores do que para a tarefa dos professores:

"Porque eu fiz esse vídeo explicando ponto a ponto, passo a passo de como é que se faz. Eu to fazendo isso em todas as entradas, eu vo lá e explico, e eu não aproveito o vídeo porque o vídeo tá escrito lá a disciplina. Então eu faço pra outro disciplina, explico direitinho cada disciplina, tudo direitinho. Por exemplo, eu tenho uma disciplina, uma atividade..."Professora não to conseguindo postar". Vou lá, faço um vídeo, eu entro, explico como é que posta aqui, você faz primeiro o material, salva...deixa eu te ensinar...ensina até como é que salva no Word. Então, tudo isso sabe, expliquei o que é navegador..."O encontro virtual só funciona no navegador google chrome"...O que é navegador? O que é google chrome? Então fui explicar, você tem esse desenho aqui oh, tá vendo, esse é o internet explorer, esse desenho se chama mozilla, e tem esse aqui que é bem colorido é esse que é o google chrome, você tem que clicar nele, se não clicar nele não funciona. Então você tem que explicar detalhezinho para esse tipo de público que entrou. . A dúvida cai sempre pra gente

mesmo, melhor a gente pegar...Eu to fazendo isso em todas as disciplinas, nessas iniciais, que eu sei que tem a entrada de novos alunos, eu pego e já faço e já faço a explicação todinha, eu prefiro porque aí não gera dúvidas." [Professor #2 - Rotina de Ensino]

5.5.4 Lidando com a restrição de espaço físico: o papel da rotina de indicadores na criação de espaços futuros da rotina de ensino

A unidade de ensino a distância (UED) está situada em um dos espaços físicos disponíveis no prédio principal da UAlpha. A unidade corresponde a uma grande sala em formato retangular, sem paredes, com cerca de 100 computadores instalados em diversas partes da sala, onde todos os atores da UED realizam suas tarefas cotidianas. Além disso, também possui duas salas de reunião, uma cozinha, dois banheiros, e algumas cabines individuais onde os professores realizam o encontro virtual com os alunos em disciplinas específicas. No segundo semestre do ano de 2017, o espaço físico da UED passou por uma grande reforma de suas instalações, e havia sido projetado para atender as expectativas de crescimento e mudança para os próximos anos (crescimento entre 15 a 20%), baseadas no primeiro planejamento estratégico realizado no período anterior a entrada do novo ciclo de alunos.

Com o aumento repentino de 200% na quantidade de alunos, os coordenadores da UED notaram que a nova condição da unidade que fora imposta pela nova estratégia da universidade, exigiria repensar as condições de espaço físico disponíveis para os professores e funcionários que lá trabalhavam. O espaço físico da UED já estava com cerca de 80% de sua capacidade, o que era adequado para a estratégia de crescimento planejada previamente. Todavia, devido ao grande aumento na demanda de trabalho, novos professores e funcionários foram contratados de maneira emergente, e a capacidade física da unidade ficou restringida. Em termos de sua estrutura física, era aquela que estava desenhada para a entrega dos de ensino a distância da universidade, e como já havia sido investido grande parte do orçamento na restauração e renovação da UED, na visão de seus gestores, não havia a possibilidade de que unidade expandisse para outros espaços da universidade.

A ideia de os professores trabalharem em casa (*home office*) já era uma das intenções dos coordenadores da unidade, porém até o início do novo ciclo letivo não havia sido concretizada. O projeto *home office* começou a partir de ideias sugeridas por um grupo de professores-tutores que trabalham na UED, em uma das ações institucionais da Universidade chamada de “Fábrica de Ideias”. No entanto, no segundo semestre de 2017, não foi dado

seguimento a este projeto, principalmente devido a questões legais que não permitiam o tipo de trabalho que foi proposto no projeto pelos professores. O projeto previa que os professores-tutores poderiam trabalhar tanto na universidade ou em casa, ficando a critério de sua escolha ou dos gestores quais eram os períodos de trabalho seja na empresa ou em casa (ou outros locais).

“Agora nesse momento vai ter mais uma entrada grande de alunos, e nós ainda estamos contratando, nós estamos nos readaptando, um espaço que também vai ser esse modelo do home office que vai voltar. Inclusive fui eu um dos autores dessa ideia, que teve um projeto aqui interno da UAlpha que se chama Fábrica de Ideias, e eu com outros professores que hoje não estão mais aqui na instituição, nós éramos uns 5 e nós tivemos essa ideia de escrever e fomos para o final desse projeto. E com a mudança de gestão, essa nova gestão gostou do projeto e até nos convidou a seguir esse modelo. E aí hoje um desses modelos é voltar a ser home office, até porque que como vai ter essas novas contratações que já estão acontecendo, o espaço mesmo com a reforma não vai conseguir atender. Pra evitar futuramente que tenha esse problema a ideia é que alguns professores sejam convidados a desenvolver pelo menos um piloto agora que eles vão fazer.” [Professor #4 – Rotina de Ensino]

Por conseguinte, após os gestores notarem a urgência de expandir a quantidade de professores e funcionários da unidade, o projeto *home office* foi colocado como prioritário frente a outros projetos a serem desenvolvidos pela rotina de ensino. Para que pudesse avançar, a nova ideia desenhada pelos coordenadores não estava mais vinculada à sugestão de tutoria chamada de “híbrida”, mas um contrato de trabalho em que os professores exerceriam suas atividades 100% do tempo *home office*, sem a obrigatoriedade de ir até a universidade para realizarem suas tarefas. Ao longo do primeiro semestre de 2018, o *home office* era ainda incerto para os professores, pois era um assunto que estava sendo tratado pelos gestores da unidade. Para que o *home office* fosse colocado em prática, era preciso saber como os professores poderiam ser avaliados pelo desempenho de suas tarefas ao trabalharem fora da universidade, tarefa esse que foi fundamental para a rotina de indicadores:

“Pelos e-mails eles dão a entender que aos poucos é para todo mundo ficar home office. Eu vejo uma coisa bem logística, porque daqui a pouco não vai caber todo mundo ali.” [Professor #16 - Rotina de Ensino]

“Como o ensino estava mudando muito e a tutoria estava querendo a tutoria híbrida, professores fora e professores dentro, então vamos focar no Home Office que a gente

precisa ter indicadores e a gente criou o projeto Home Office. [...] Então a gente consegue ver o desempenho antes e a gente agora vai medir o desempenho após o Home Office para poder comparar. A gente pegou todos os indicadores de ensino, priorizou os que tinham a ver com o Home Office e criou um projeto específico para isso, então eles passaram na frente da fila. E aí depois a gente segue com o restante das entregas." [Coordenador - Rotina de Indicadores]

A rotina de indicadores era uma nova rotina na unidade. Surgiu a partir de uma iniciativa de um dos analistas da rotina editorial, ao desenvolverem indicadores para monitorar as relações de entrega entre os fornecedores de materiais (e-books e etc). Ao ver a utilidade da criação de indicadores para a melhoria da gestão da rotina editorial, o coordenador geral resolveu expandir para toda a UED. O objetivo inicial da rotina de indicadores era o de criar indicadores que posteriormente permitissem a análise dos vários tipos de desempenho de todas as rotinas da unidade, sendo responsável pelo desenvolvimento e monitoramento dos indicadores operacionais e de gestão. Sua criação fazia parte do processo de amadurecimento de gestão da UED que já ocorrera ao longo do segundo semestre de 2017, juntamente com a elaboração do planejamento estratégico da unidade e da gestão orientada a projetos dentro e entre as rotinas da unidade.

Ao longo primeiro semestre de 2018, o coordenador e analista da rotina de indicadores desenvolveram uma dinâmica de integração com os atores de diferentes rotinas. Como era necessário ainda mapear os diversos processos existentes na UED, a ideia inicial foi que trabalhassem em colaboração com funcionários-chave para o conhecimento dos potenciais indicadores para cada rotina da unidade. A partir disso, diversas reuniões foram realizadas com representantes de cada rotina para que se discutisse quais seriam os potenciais indicadores relevantes para monitorar desempenhos operacionais e de gestão de cada rotina da unidade. As diversas reuniões entre os integrantes da rotina de indicadores e os atores de outras rotinas possibilitaram a construção de indicadores relevantes para as rotinas na unidade, sendo necessário em um momento seguinte que a equipe verificasse a viabilidade de capturar tais indicadores nos sistemas disponíveis, como o *Blackboard*, por exemplo:

"A gente já está com todos os dados e já dá para começar a ver. Por exemplo, um indicador bem legal para o home office é ver se o professor-tutor está entrando mesmo. Do cara ir para casa e não ficar tanto tempo dedicado a Black. Talvez não 40h específico, mas ali, bastante horas. Isso já é possível ver, a coordenadora de ensino consegue ver e já tem esse acesso. Agora está numa outra fase, que assim que a gente tiver um pouco mais de firmeza, a coordenadora falar que está tudo certo, a

gente vira a mesa e começa a cobrar deles de estarem usando as ferramentas. A vantagem de trabalhar com Home Office é que você pode contratar um cara que pode trabalhar de qualquer lugar. Precisa de maturidade, tanto da empresa pra confiar no funcionário, quanto do funcionário ter maturidade de montar o seu escritório dentro de casa." [Analista #2 - Rotina de Indicadores]

Dentre os diversos indicadores que estavam sendo desenvolvidos, parte deles correspondiam ao *home office*. Foi dada prioridade para a criação desses indicadores já que os gestores entendiam que o projeto era de grande urgência para a unidade de ensino a distância. Ao final do semestre, o *projeto home office* foi colocado em prática pela rotina de ensino, ou seja, os indicadores desenvolvidos se tornaram recursos-em-uso para o experimento de monitoramento do desempenho dos cerca de 10 professores-tutores escolhidos para trabalhar em casa na fase piloto de implementação da mudança, possibilitando a reconfiguração da rotina de ensino por meio da interdependência entre as rotinas de ensino e de indicadores.

5.5.5 – Resignificando a nova condição de desempenho das tarefas na rotina de ensino

Como observado na seção 5.5, além da pressão de tempo e restrição de espaço da rotina de ensino, os professores-tutores inicialmente também passaram a questionar seus papéis profissionais ao desempenhar as tarefas de ensino na nova condição emergente consequente da nova estratégia. Por exemplo, a tarefa de responder a dúvidas administrativas é considerada pelos professores algo operacional e não relacionada às expectativas profissionais do que os atores consideram ser a atribuição de um professor. Porém, os professores inevitavelmente tinham que desempenhar esta tarefa, tanto pela questão dos prazos estipulados para responder, pois eram avaliados pelos supervisores, como também para manutenção da satisfação do aluno, no qual poderia refletir em avaliações negativas da disciplina e do próprio professor caso não houvesse o retorno das dúvidas. Os conjuntos de demandas de pressão de tempo, questionamento do papel exerceram inicialmente grandes dúvidas no que se refere ao que os atores consideram viável o seu conjunto de tarefas dentro da unidade de ensino, além também de interferir nos aspectos emocionais, como o sentimento de sobrecarga de trabalho:

"Stress, e agora, como que vou conversar com esse aluno? E o volume de alunos que nos procuram aumentou bastante." [Professora #3 - Rotina de Ensino]

“Eu acho que a contratação é de 40 horas mas a exigência está de 50 horas semanais. Principalmente porque eles prezam pela qualidade e eu adoro fazer coisa de qualidade, é uma exigência minha, mas tem hora que não consigo prezar a qualidade.” [Professora #18 - Rotina de Ensino]

“Assim como os nossos sistemas explodiram, eu acho que nossos professores também.” [Analista #1 - Rotina de Indicadores]

“A gente não precisa de um professor Mestre para fazer isso, a gente quer um professor-tutor que atue como um professor-tutor. [...] A gente precisa de um professor que atue como professor. E não só ficar visando coisas de prazo, coisas administrativas, porque a gente não precisa pagar uma hora x... A gente pode ter um analista assistente para fazer esse tipo de coisa” [Professor Mentor #1 – Rotina de Ensino]

Apesar de tais questionamentos, foi possível observar que ao longo do processo de transformação das rotinas à nova condição estratégica, as mudanças e alterações articuladas dentro e entre as rotinas serviram como recursos para a ressignificação da identidade profissional do professor-tutor durante a fase emergente de desenvolvimento. Houve por grande parte dos professores-tutores a aceitação da nova condição estratégica, ao observarem que era um caminho sem volta, e que as mudanças tanto internas quanto externas as suas rotinas seriam necessárias para o futuro das tarefas desempenhadas:

“Eu acho que é o caminho, porque quando fala em EAD para a instituição ter um faturamento legal ela tem que pensar em massa. E pensar em massa é pensar em número de Polos e em número de cursos para que isso...” [Professor #9 - Rotina de Ensino]

“Então nós vamos ter mais uma outra entrada...Agora nesse momento vai ter mais uma entrada grande de alunos, e nós ainda estamos contratando, nós estamos nos readaptando, um espaço que também vai ser esse modelo do home office que vai voltar.” [Professor #4 - Rotina de Ensino]

“E eu acho que também a gente começa a se adaptar a um outro sistema. A gente vai ter mesmo mais alunos, então você começa a se reorganizar também.” [Professor #10 - Rotina de Ensino]

"Talvez as coisas fluam melhor porque tem vários projetos acontecendo e está todo mundo tentando caminhar para esse aumento do EAD." [Staff #1 - Rotina de Ensino]

Um dos aspectos relevantes identificados, por exemplo, foi o de que a mobilização da rotina de suporte na busca pela solução dos problemas de comunicação, criou expectativas futuras dos professores-tutores em relação à tarefa desempenhada, ou seja, tanto o FAQ em desenvolvimento quanto a busca por fornecedores de softwares de inteligência artificial criaram recursos potenciais que serviram de base para amenizar o questionamento de papel em relação a tarefa de responder a dúvidas administrativas. Nesse sentido, embora a pressão de tempo e sobrecarga no desempenho desta tarefa pelos professores, os projetos desenvolvidos pela rotina de suporte para transferir a tarefa para a rotina de suporte, criaram expectativas positivas de que futuramente esta não será mais uma tarefa operacional de responsabilidade do professor:

"Foi até uma dica que nos demos, da gestão anterior para essa. É por isso que eles já estão modificando a possibilidade de contratar o Watson pelo menos para fazer esse primeiro filtro. Que quando o professor tutor entre em ação ele já tenha todas essas dúvidas dos alunos sanadas. Então que venha exatamente dúvidas de conteúdo, de interação." [Professor #3 - Rotina de Ensino]

"Então, tem sido estimulado isso, e é uma intenção de quando tiver uma infraestrutura, talvez da gente deixar essas questões mais administrativas, por exemplo, eu esqueci, é um programa ou é um dispositivo, que o aluno pergunta "quando é a data da prova da avaliação final" Já manda automaticamente fazer um robô, e a gente não precisaria mais ficar, porque se perde bastante tempo." [Professor #5 - Rotina de Ensino]

"Para as dúvidas em geral eu acho que eles estavam estudando a possibilidade de isso ser respondido pelo sistema para que a gente conseguisse concentrar o tempo na aprendizagem do aluno." [Professor #11 - Rotina de Ensino]

Além disso, o discurso dos gestores e supervisores da unidade de ensino a distância foram importantes para a transformação dos significados atribuídos frente à nova condição de trabalho. Dado o cenário turbulento, a percepção por parte dos atores era a de que a qualidade do trabalho do professor-tutor estava caindo devido às restrições de recursos identificadas na unidade. No entanto, o entendimento por grande parte dos professores era a de que era uma fase que estava passando, e que as expectativas eram de melhoria, tanto pelos aspectos anteriormente

mencionados, como também pela constante articulação da gestão no intuito de demonstrar a preocupação com a qualidade do ensino dentro da UED.

"É e até assim, desde que eu entrei na instituição tem essa indicação de que a gente crie, que a gente se sinta à vontade mesmo [...] Você sente essa necessidade de ter esse papel como professor [...] você vai ver que há uma intenção ali da nossa coordenação, de ensino, acho que do coordenador geral, de tentar deixar isso mais organizado. Para a gente até conseguir fazer essa questão do papel mais do professor." [Professor #5 - Rotina de Ensino]

"Porque a diretoria entende, pelo que a gente conversa, a forma como a gente faz hoje acaba sendo um diferencial: você ter ali esse contato com o aluno, você conseguir interagir, conseguir estar ali cuidando daquele grupo. Eles entendem que isso é um diferencial na parte pedagógica e na qualidade do nosso curso. Então a tendência é que isso não mude. O que está sendo feito é criar algumas ferramentas para facilitar, pensando nesse crescimento. É inevitável que a partir do momento que cresça o de alunos, tenha que crescer o número de professores." [Professor #9 - Rotina de Ensino]

Tanto as mudanças interdependentes entre as rotinas da unidade como a própria interdependência do processo de *resourcing* em si viabilizaram a busca conjunta pelos novos objetivos, eficiência e alteração à nova condição estratégica da unidade de ensino a distância, possibilitando a renovação emergente da unidade em termos de *resourcing* emergente, configuracional e identitário, evidências que são corroboradas no quadro 14 a seguir:

Códigos de Primeira Ordem, Segunda e Quotes Representativos

Resourcing Emergente

Padronização Emergente do Desempenho das Tarefas

- Customização de recurso para padronização da tarefa

"Aí para ajudar, nós criamos rubricas, que é uma régua para avaliação do aluno, para facilitar e ser mais rápido as correções." [Professor Mentor #3 - Rotina de Ensino]

"Ainda é feito [a rubrica], e hoje eles estão mecanizando esse processo. Hoje em dia eles estão pedindo que o professor-tutor, quando criar a rubrica crie uma rubrica realmente específica para aquela atividade, por exemplo: atendeu, atende parcialmente ou não atente. Deixar realmente bem completo para não precisar fazer esse feedback mais individualizado, até por causa da quantia de alunos." [Professor #16 - Rotina de Ensino]

"Então quando a gente fala em rubrica eu vou colocar lá de uma forma sistêmica "abordou conceito de conceito de banana" ...abordou "atende, você realmente colocou o que é banana" "você descreveu parcialmente o que é banana" "você não descreveu o que é banana" A gente vai criando uma grade, uma matriz de X linhas e X colunas para falar como que foi o desempenho do aluno daquela atividade. A gente fez um negócio que chama de ocultar coluna, para conseguir corrigir antes do prazo da atividade, e contratação de professores, e resolver os problemas urgentes." [Professora Mentor #1 - Rotina de Ensino]

"É inevitável que a partir do momento que cresça o de alunos, tenha que crescer o número de professores. Mas para facilitar ainda mais algumas coisas tem essas outras ferramentas, que é a rubrica para acelerar a correção, coisas nesse sentido" [Professor #9 - Rotina de Ensino]

- Reduzindo a customização da própria tarefa

"Mas fora isso eu procuro ser bastante objetivo, coisa que eu não fazia antes. Antes eu ficava pensando muito sobre como falar aquilo que eu tenho que falar e hoje eu percebo que isso é inviável. A própria correção eu fazia uma devolutiva mais personalizada. Eu comentava coisas que achei interessantes, por exemplo, e isso hoje praticamente eu não faço. Se teve algum ponto que faltou a pessoa mencionar, simplesmente menciona que poderia ter abordado aquilo e ponto. Uma coisa muito comum é que as pessoas acham que uma questão de fora aí você chega lá participando e diz concordo ou discordo. Ai eu falo você poderia desenvolver mais seu argumento, mas não entro em detalhes sobre como poderia. E isso eu fazia antes. Eu pegava trechos e escrevia 'Nesse ponto você falou sobre tal coisa e você poderia ter explicado que isso está relacionado a tal coisa do livro' enfim...Desenvolia muito mais e hoje eu tenho padronizado muito mais as respostas." [Professor #7 - Rotina de Ensino]

"Então como teve esse aumento, em algumas disciplinas o pessoal conseguiu pedir que fosse objetiva, ou não ter avaliação na semana, para dar tempo de corrigir a atividade aberta da aula anterior." [Professor #2 - Rotina de Ensino]

"[...] a gente tem que mudar a linguagem, por exemplo, eu faço parágrafos mais curtos, divido porque senão a pessoa não vai entender. E daí do que mudou, né? Agora, depois que o incêndio passou, a gente conseguiu voltar a o que era." [Professor #5 - Rotina de Ensino]

Customização Emergente do Desempenho das Tarefas

- Contratação de novos professores enquanto recurso

"Eles estão contratando mais professores que está ajudando a diminuir a sobrecarga de trabalho." [Professor #10 - Rotina de Ensino]

Primeira coisa é resolver o que é de mais urgente. A gente teve na verdade algumas ações para poder resolver isso né. Contratação de professor, contratação de professor terceiro para ajudar nas correções, porque não tinha como. [Professora Mentor #1 - Rotina de Ensino]

"Mas outras coisas, para atender essa demanda a gente teve que trazer professores novos, acho que entraram 10 ou 11 de uma vez só." [Professora Mentor #3 - Rotina de Ensino]

"Na primeira semana que a gente chegou, a gente teve uma reunião com a coordenadora de ensino, que explicou um pouco mais como era. Foi uma coisa mais de como funciona ali, a lógica, não necessariamente o que você vai fazer diretamente. E aí depois que foi uma professora-mentora que aí explicou um pouco sobre todas as modalidades e falou um pouco sobre as ações. Entrou ela mostrou disciplinas que outros professores estavam trabalhando, mostrando os avisos, como eles faziam e tudo mais." [Professor Mentor #3 - Rotina de Ensino]

- Compartilhando a mesma tarefa entre professores

"Como agora eles já conseguirem ver para essa disciplina de maio que a gente vai ter 1500 alunos, já alocaram 3 professoras que têm essa formação necessária, para essa mesma disciplina. A gente já fez as três uma reunião para a gente começar a organizar o fluxo do trabalho, pensar no plano de tutoria juntas, e definir algumas linhas tanto pedagógicas, de divisão daquela disciplina para correr legal." [Professor #5 - Rotina de Ensino]

"Fizemos mutirões, as vezes como a gente tem várias modalidades, o outro professor está mais tranquilo nesse momento, então a gente fez alguns mutirões para correção. Para amanhã, por exemplo, encerra o prazo da atividade N5 e tinha lá um professor com quase 1000 atividades. Então teve que se fazer um mutirão agora a tarde para dar conta disso. Então principalmente isso, a escala de alunos em relação a correção." [Professora Mentor #3 - Rotina de Ensino]

"Por exemplo, to com disciplinas gigantes, chamamos de turmões, dividimos entre três tutores, você tem também que ter um tempo para você parar, então eu divido ela com o "Fulano" e o "Beltrano". "E aí gente como vamos fazer? Vamos dividir e tal? Essa semana eu faço atendimento nas respostas do Fórum, você manda o comunicado, e você faz a abertura e fechando". Então novamente, você para para conversar...Então você tem que ir negociando. Essas paradas também que é por conta das coisas que acontecem né, típicas. Então você tem que se acostumando também, e isso gasta seu tempo, um tempo precioso. O tempo ele corre contra a gente porque, por exemplo, tem o acúmulo da correção, e daí também vai faltar esse tempo depois." [Professor #13 - Rotina de Ensino]

"Mas aí na hora de corrigir acaba sendo feito essa redistribuição ali, pego o login, ajudo a corrigir e tal, para dar conta. Então como cresceu teve que redistribuir, estava distribuindo certinho ali meio que uniformemente" [Professor #9 - Rotina de Ensino]

• Customização da tarefa por meio de recursos existentes

"Porque eu fiz esse vídeo explicando ponto a ponto, passo a passo de como é que se faz. Eu to fazendo isso em todas as entradas, eu vo lá e explico, e eu não aproveito o vídeo porque o vídeo tá escrito lá a disciplina. Então eu faço pra outro disciplina, explico direitinho cada disciplina, tudo direitinho. Por exemplo, eu tenho uma disciplina, uma atividade..."Professora não to conseguindo postar". Vou lá, faço um vídeo, eu entro, explico como é que posta aqui, você faz primeiro o material, salva...deixa eu te ensinar...ensina até como é que salva no Word. Então, tudo isso sabe, expliquei o que é navegador..."O encontro virtual só funciona no navegador google chrome"...O que é navegador? O que é google chrome? Então fui explicar, você tem esse desenho aqui oh, tá vendo, esse é o internet explorer, esse desenho se chama mozilla, e tem esse aqui que é bem colorido é esse que é o google chrome, você tem que clicar nele, se não clicar nele não funciona. Então você tem que explicar detalhezinho para esse tipo de público que entrou. . A dúvida cai sempre pra gente mesmo, melhor a gente pegar...Eu to fazendo isso em todas as disciplinas, nessas iniciais, que eu sei que tem a entrada de novos alunos, eu pego e já faço e já faço a explicação todinha, eu prefiro porque aí não gera dúvidas." [Professor #2 - Rotina de Ensino]

"Por exemplo, eu to apresentando artigos científicos que eu já tive contato porque eu sei do que se trata para postar como material complementar. Porque se eu tiver que pesquisar novos artigos...As vezes eu passo o dia inteiro pesquisando novos artigos para material complementar, entendeu? As vezes a gente acaba optando por postar vídeos. Porque é mais fácil da gente pesquisar, do que as vezes um artigo científico que demanda mais tempo de leitura." [Professor #17 - Rotina de Ensino]

"E até mesmo assim....professora eu tive que fazer um vídeo na primeira semana de aula, um vídeo que eu gravei, eu fiz um encontro virtual que eu coloquei a aba do AVA, e eu fui ponto a ponto do AVA explicando como que abre o AVA, como é tudo, tudo, tudo, peguei um usuário de aluno para entrar no aluno on-line para mostrar como é que olha a nota. Até ensinar como é que pega pedido na secretaria eu fiz. Fui indo ponto por ponto. Gastei quase 1h nesse vídeo explicando. Foi um vídeo extenso? Foi. Mas pelo menos eu expliquei tudo, tudo, tudo. Porque o nível dos alunos foi bem baixo mesmo que entrou." [Professor #2 - Rotina de Ensino]

"Os professores têm relatado que fazem até tutoriais: como encontrar o gabarito da nota...Qualquer dúvida que se repita muito eles encaminham um tutorial." [Professor Mentor #2 - Rotina de Ensino]

Resourcing Configuracional

Desenvolvimento de Solução para Ineficiência da Tarefa

- Recursos potenciais: Desenvolvimento do FAQ

"A [coordenadora da rotina de ensino] veio conversar comigo também sobre isso já. Ela falou "precisamos fazer alguma coisa"...O professor não deve ficar respondendo "onde é que eu acesso minhas notas?" ou problema assim "ah minha disciplina não está no ar", alguma coisa nesse sentido. Então realmente os professores recebem muito lá no Fale com o Professor-Tutor. E para agir nisso aí a gente está fazendo um FAQ, está tentando fazer essas...O FAQ ele já está pronto, o material está pronto. O que não está pronto é jogar ele para o site." [Analista #1 - Rotina de Suporte]

"A gente tem muitas dúvidas em geral: quando minha disciplina inicia, onde eu acesso minhas notas. Esse é o maior que a gente vem recebendo. E é o que a gente mais consegue agir também. Por isso que a gente está tentando munir o pessoal de capacitação, de material. Então a gente identificou isso pelos nossos chamados, e a gente já desenvolveu um FAQ. Estamos desenvolvendo essas capacitações, tem o FAQ, procuramos dar ambientação online para o próprio aluno. Então a gente com esse levantamento de dados tenta munir isso aí. E os demais é mais conforme o período mesmo." [Analista #1 - Rotina de Suporte]

• Recursos potenciais: Busca por Inteligência Artificial

"E a nossa saída do Robô ali né. Eu to até acompanhando com a coordenadora de suporte, ela está me levando nas reuniões ali de fornecedores desse robô, então a gente já está bem avançado assim sobre a questão de ver os fornecedores. A gente viu todos os fornecedores e agora a gente está levantando os dados de qual é o melhor em relação a valores. Mas a saída pelo menos é essa daí." [Analista #1 - Rotina de Suporte]

"A gente está tentando buscar inteligência artificial como algumas instituições têm, a gente está tentando fazer um piloto esse ano para aplicar isso. E também melhorar a questão do Call Center, de repente aumentar o número de pessoas no Call Center, tem umas três ou quatro estratégias macro para tentar diminuir isso. Já tem coisas que está indo para Piloto, mas o que acontece para as questões administrativas chegarem tanto ali para o professor-tutor é que embora tenha todos esses canais, o Call Center, o Pólo, o aluno está mais em contato diário com o AVA. Então eu particularmente sou um defensor que a gente tente otimizar o AVA para assimilar de vez essas questões também administrativas, só que lá dentro ou numa tela anterior dentro da nossa intranet, antes de chegar no AVA, é que ele faça esse filtro e aí seja distribuído para os setores competentes. Uma diferença que a gente tem em outras instituições é que a maioria das outras instituições para atender o aluno eles colocam um perfil administrativo, a maioria deles. Aqui não, aqui a gente investiu em mestres e doutores porque a gente quer um interlocutor bem qualificado com o aluno. A gente quer essa questão da massa de atendimento ao aluno, mas com qualidade. Por isso essas outras estratégias que a gente está buscando com inteligência artificial, com verificar se esse canal a gente não deveria mudar e tal. E nem entendo que tenha que ser dentro do AVA, talvez tenha que ser naquela tela anterior que é nossa intranet, que ali teria um canal, ali já teria esse canal de atendimento." [Professor Mentor #3 - Rotina de Ensino]

"Para ficar bem estruturado isso seria com o sistema de atendimento que a gente gostaria de implementar. O cara entra ali, daí manda uma mensagem, o robô vai tentar identificar e se não conseguiu aí o próprio robô vai trazer uma atendente para ele. Tem um sistema ali que ofereceria essa funcionalidade. Não conseguiu atender aí esse atendente vem, que é o cara do Call Center, tenta conversar com ele, faz a situação, faz toda a análise. Ele vai poder ver o calendário, tranquilo, ver todas as situações e não vai precisar estar ali no telefone. A gente está tentando munir ele dessas informações, onde encontrar...essas capacitações estão focando muito nisso, de onde encontrar essas informações." [Analista #1 - Rotina de Suporte]

"Eu sei que está tendo reuniões e estão verificando outras empresas que apresentam mais ferramentas para atendimento de aluno, ligando todas em uma só. Que digamos assim, é aquele da inteligência virtual que o aluno vai perguntando e vai sendo respondido até encaminhar para um atendente caso não tenha sido, mas tudo em forma de chat e tal. Ou na plataforma...a gente não sabe ainda como vai funcionar, mas está sendo procurado novas empresas digamos assim que façam essa parte que a gente consiga ligar tudo, tanto a parte do chat com que vai atender em outro nível caso o aluno não consiga ser atendido roboticamente." [Analista #2 - Rotina de Suporte]

Inserção de novos recursos para promover a eficiência das Tarefas

• Customização de recursos para reduzir a sequências no processo de responder dúvidas

"Isso é um processo que a gente vai mudar também. Justamente por afogar um pouco e não ser uma linha muito contínua né. Então o aluno procura o tutor, o tutor procura o mentor, o mentor procura o suporte. Muitas coisas o suporte resolve ali mesmo, outras ele depende de secretaria ou financeiro, e ainda vai para frente. Aí volta tudo isso para trás. Então nós vamos tirar a figura do mentor ali, e vamos deixar o tutor fazer esse chamado direto para o fluxo ficar mais rápido e liberar para outras questões, dar mais rapidez para o retorno do professor, está previsto para ser em Julho." [Professor Mentor #3 - Rotina de Ensino]

"Que nem esse sistema de chamados mesmo foi uma coisa que assim, quando a gente planejou implementar esse sistema de chamados foi a ideia de centralizar todos os atendimento, mas também poder fazer essa análise de dados e tentar reduzir né, porque vai aumentar os polos e com isso vai aumentar o número de alunos, e se a gente conseguir pelo menos conseguir manter o número de chamados, sei lá, que tem com 2 polos e tiver com 10 polos, já é um ganho. Então e ao invés da gente só simplesmente ir lá e contratar uma pessoa para só munir aqueles 10 polos, daí contrata uma pessoa pra implementar melhorias, fazer outros procedimentos. A gente tenta né." [Analista #2 - Rotina de Suporte]

"Agora a gente está com um projeto que a gente já vem pedindo muito porque é um tempo perdido do mentor fazendo essa mediação muito grande. Então a gente tem pedido que o próprio tutor possa abrir o chamado. [...] Por que foi feito isso de colocar um mediador entre? Porque o suporte recebia muito chamado que não precisaria atender e também sobrecarregava. Ou está no manual do aluno e o professor-tutor não viu. Quando chega para nós a gente acaba fazendo um Filtro. Alguma dúvida que está no manual e que eu mesmo possa acessar e eu mesma respondo. A gente serve também como um filtro para não chegar muita coisa para o suporte. Agora diminuiu mas quando comecei a monitoria tinham várias perguntas que estavam no próprio manual do aluno. E tratamento especial que o aluno pedia e estava lá descrito que não era tratamento especial. Vinha por uma insegurança do tutor em dizer não ou uma vontade de querer ajudar e buscar um meio, mas se já está lá na norma e não tem como mudar. Mas são várias situações que vinham que já tinha resposta pronta e sobrecarregava o suporte." [Professor Mentor #2 - Rotina de Ensino]

"Agora nós abrimos direto o chamado e acho que essa relação está começando agora. Mas tem acho que um mês, um mês e meio que implementaram isso." [Professora Mentor #18 - Rotina de Ensino]

Experimentação de Novo Espaço Físico

• Construção de Indicadores para a Rotina de Ensino

"Isso está em construção na verdade. Inclusive assim, é um tema que a gente vai discutir na semana que vem porque temos alguns indicadores que serão analisados. Então, por exemplo: ele fez a correção no prazo? Como que ele está conversando com esses alunos? Ele está fazendo avisos contextualizados ou ele só está falando assim 'fulano' entregue sua atividade no dia tal'...A gente não precisa de um professor Mestre para fazer isso, a gente quer um professor-tutor que atue como um professor-tutor." [Professor Mentor #1 - Rotina de Ensino]

"Essa é uma mudança que vai acontecer também. A nossa intenção com o projeto de indicadores é também criar formas de o tutor poder usar esses indicadores como base para ação. Por exemplo, tem alguns indicadores que já são gerados automaticamente pelo Blackboard que mostra, por exemplo, o número de acessos da pessoa à disciplina com relação à nota. Aí você pega por exemplo, as pessoas que não estão acessando muito e tirando nota boa ou pessoas que sequer estão acessando, e obviamente estão tirando uma nota ruim. Mas em geral a princípio eu percebo que a nossa atuação vai começar a se voltar muito para aí". [Professor #7 - Rotina de Ensino]

"E eu estou vendo que muita gente está começando a trabalhar mais com indicador. A gente não trabalhava muito com indicador. A gente não trabalhava muito com indicador. Fazia o negócio acontecer e só, mas com pouco dado pra gente poder reduzir um tempo, poder aplicar uma melhoria. Hoje a gente está com muito indicador." [Analista #2 - Rotina de Suporte]

"Hoje a gente tem um determinado portfólio, foram criadas áreas novas, por exemplo, a área do Willian de indicadores a gente não tinha. Um passo importante para você acompanhar, medir, projetar, avaliar, não existia essa área." [Professor Mentor #3 - Rotina de Ensino]

• Implementação do Projeto Home Office

"A grande mudança que a gente tem é o plano de mudança é a instituição do trabalho Home Office. Nós vamos fazer um piloto com os professores." [Professor Mentor #1 - Rotina de Ensino]

"Pelos e-mails eles dão a entender que aos poucos é para todo mundo ficar home office. Eu vejo uma coisa bem logística, porque daqui a pouco não vai caber todo mundo ali." [Professor #16 - Rotina de Ensino]

"A gente já está com todos os dados e já dá para começar a ver. Por exemplo, um indicador bem legal para o home office é ver se o professor-tutor está entrando mesmo. Do cara ir para casa e não ficar tanto tempo dedicado a Black. Talvez não 40h específico, mas ali, bastante horas. Isso já é possível ver, a coordenadora de ensino consegue ver e já tem esse acesso. Agora está numa outra fase, que assim que a gente tiver um pouco mais de firmeza, a coordenadora falar que está tudo certo, a gente vira a mesa e começa a cobrar deles de estarem usando as ferramentas. A vantagem de trabalhar com Home Office é que você pode contratar um cara que pode trabalhar de qualquer lugar. Precisa de maturidade, tanto da empresa pra confiar no funcionário, quanto do funcionário ter maturidade de montar o seu escritório dentro de casa." [Analista #2 - Rotina de Indicadores]

"Como o ensino estava mudando muito e a tutoria estava querendo a tutoria híbrida, professores fora e professores dentro, então vamos focar no Home Office que a gente precisa ter indicadores e a gente criou o projeto Home Office. [...] Quando começaram o Home Office já estavam com os indicadores. Então a gente consegue ver o desempenho antes e a gente agora vai medir o desempenho após o Home Office para poder comparar. A gente pegou todos os indicadores de ensino, priorizou os que tinham a ver com o Home Office e criou um projeto específico para isso, então eles passaram na frente da fila. E aí depois a gente segue com o restante das entregas." [Coordenador - Rotina de Indicadores]

Resourcing Identitário

Aceitação da nova condição estratégica

- Assimilação da nova estratégia comercial

"Então a gente precisa desenhar os processos e torna-los mais automático possível. A gente tem X alunos, se daqui 10 anos a gente vai ter 100X o processo tem que funcionar igual. Então não pode ser moroso, não pode ser burocrático e não pode ficar na cabeça de uma pessoa só. Então essa é nossa batalha da parte de indicadores." [Coordenador - Rotina de Indicadores]

"A gente não sabe, mas há uma previsão de que vai dobrar. Eu digo no todo, não só a minha disciplina. Essa estratégia dos vouchers vai continuar e a gente teve 14 mil, alguma coisa assim. A previsão é 30. E essa minha disciplina que eu já estou alocada que é a leitura e produção de texto, e aí vamos 3 tutores. Que é um turma que a gente chama. Vai ter 1500 alunos." [Professor #5 - Rotina de Ensino]

"Eu acho que é o caminho, porque quando fala em EAD para a instituição ter um faturamento legal ela tem que pensar em massa. E pensar em massa é pensar em número de Polos e em número de cursos para que isso..." [Professor #9 - Rotina de Ensino]

- Consciência da necessidade de adaptação da Rotina

"Então nós vamos ter mais uma outra entrada...Agora nesse momento vai ter mais uma entrada grande de alunos, e nós ainda estamos contratando, nós estamos nos readaptando, um espaço que também vai ser esse modelo do home office que vai voltar." [Professor #4 - Rotina de Ensino]

"E que assim, a UAlpha ela sempre preza pela qualidade, então teoricamente deveria ter menos alunos. Só que a gente está tendendo para aumentar a quantidade de alunos que o professor atende, tentando manter a qualidade. Na verdade isso está em mudança agora né." [Staff #1 - Rotina de Ensino]

"E eu acho que também a gente começa a se adaptar a um outro sistema. A gente vai ter mesmo mais alunos, então você começa a se reorganizar também." [Professor #10 - Rotina de Ensino]

Expectativa de Eficiência da Tarefa

- A tarefa de responder a dúvidas administrativas não será mais responsabilidade do professor

"Então, tem sido estimulado isso, e é uma intenção de quando tiver uma infraestrutura, talvez da gente deixar essas questões mais administrativas, por exemplo, eu esqueci, é um programa ou é um dispositivo, que o aluno pergunta "quando é a data da prova da avaliação final" Já manda automaticamente fazer um robô, e a gente não precisaria mais ficar, porque se perde bastante tempo." [Professor #5 - Rotina de Ensino]

"Foi até uma dica que nos demos, da gestão anterior para essa. É por isso que eles já estão modificando a possibilidade de contratar o Watson pelo menos para fazer esse primeiro filtro. Que quando o professor tutor entre em ação ele já tenha todas essas dúvidas dos alunos sanadas. Então que venha exatamente dúvidas de conteúdo, de interação." [Professor #3 - Rotina de Ensino]

"Porque a gente tem professores Mestres e Doutores, então talvez mude o perfil um pouco dos professores, ou tenha um outro tipo de tutor administrativo, para responder os alunos de uma forma mais administrativa, mais gerais. Tem a questão lá da automatização lá do Watson, que futuramente vai entrar, para tentar tirar um pouco da demanda do tutor para que ele consiga atender esse crescimento." [Staff #1 - Rotina de Ensino]

"Eu acho que o EAD ainda está estudando essas possibilidades. Eu não consegui com o tempo que eu estive ali visualizar. Mas a gente sabe que eles estavam estudando, vendo as possibilidades de criar aqueles feedbacks automáticos, de perguntas frequentes." [Professor #11 - Rotina de Ensino]

- Expectativa de que as mudanças e projetos em andamento resolvam problemas

"Eu acho que vai mudar bem significativamente até pelo bem estar, motivação do tutor. Quase todos são Mestres no mínimo e tem doutores. A gente tinha um pós-doutor, ele não quer ficar atendendo dúvida de Call Center. O tempo dele atendendo aquilo ele não faz o que deveria fazer. Se ele não faz o que tem que fazer porque está atendendo aquilo eu não posso exigir dele outras coisas já que a prioridade é atender o aluno." [Professor Mentor #2 - Rotina de Ensino]

"Mas para facilitar ainda mais algumas coisas tem essas outras ferramentas, que é a rubrica para acelerar a correção, coisas nesse sentido. Antes dessas 4 aulas, 2 eram Fóruns e hoje é só uma, para diminuir a outra passou a ser objetiva para o sistema corrigir automático...São coisas que desafogam o nosso trabalho." [Professor #9- Rotina de Ensino]

"A gente tem um problema que eles estão tentando resolver que é separar as perguntas de sistema para as perguntas de conteúdo." [Professor #10 - Rotina de Ensino]

"Para as dúvidas em geral eu acho que eles estavam estudando a possibilidade de isso ser respondido pelo sistema para que a gente conseguisse concentrar o tempo na aprendizagem do aluno." [Professor #11 - Rotina de Ensino]

"Talvez as coisas fluam melhor porque tem vários projetos acontecendo e está todo mundo tentando caminhar para esse aumento do EAD." [Staff #1 - Rotina de Ensino]

"Eu tenho visto assim, a intenção de tentar deixar, já que a gente vai ter esse crescimento, de deixar alguns processos mais encaminhados." [Professor #5 - Rotina de Ensino]

Reforço da Identidade Profissional

- Os gestores reforçam a necessidade de manter a qualidade do trabalho dos professores

"E acho que também tem um trabalho aí de acalmar os professores, de falar "oh pessoal, calma", isso a gente fez bastante, "a gente está contratando novos professores, segura, o que você precisar de ajuda." [Professora Mentor #1 - Rotina de Ensino]

"É e até assim, desde que eu entrei na instituição tem essa indicação de que a gente crie, que a gente se sinta a vontade mesmo [...]Você sente essa necessidade de ter esse papel como professor [...] você vai ver que há uma intenção ali da nossa coordenação, de ensino, acho que do coordenador geral, de tentar deixar isso mais organizado. Para a gente até conseguir fazer essa questão do papel mais do professor." [Professor #5 - Rotina de Ensino]

"Porque a diretoria entende, pelo que a gente conversa, a forma como a gente faz hoje acaba sendo um diferencial: você ter ali esse contato com o aluno, você conseguir interagir, conseguir estar ali cuidando daquele grupo. Eles entendem que isso é um diferencial na parte pedagógica e na qualidade do nosso curso. Então a tendência é que isso não mude. O que está sendo feito é criar algumas ferramentas para facilitar, pensando nesse crescimento. É inevitável que a partir do momento que cresça o de alunos, tenha que crescer o número de professores." [Professor #9 - Rotina de Ensino]

"Mas eu vejo a forma como é estruturada, a base do trabalho do tutor, uma coisa bem bacana. Eu acho que a instituição procurou fazer que o professor seja um professor mesmo de fato e a todo momento a gente vê a chefia, os mentores, se preocupando que a gente passe conteúdo para os alunos, e não esteja ali meramente fazendo coisas desnecessárias. Isso é uma coisa que eu vejo positivamente aqui dentro da instituição. O fundamento é bacana, agora até a coisa se estruturar de uma forma que você consiga só fazer isso eu acho que vai levar um tempo ainda." [Professor #2 - Rotina de Ensino]

Quadro 13 - Evidências empíricas das narrativas desenvolvidas na seção 5.5.1 a 5.5.5

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES À TEORIA

A partir dos procedimentos e técnicas que empreguei na análise de dados, foi possível analisar processualmente a dinâmica de alteração dos recursos e dos padrões de ação ocorridos dentro da rotina focal de ensino e de suas interdependências em resposta às mudanças de estratégia que levaram a um cenário de restrição de recursos, este caracterizado pela restrição de tempo, de espaço e de questionamento do papel profissional do professor-tutor na rotina de ensino. Com base no método proposto por Gioia et al. (2013) e descrito por meio das narrativas construídas a partir da seção 5.4, cheguei então à construção das principais categorias de primeira ordem, segunda ordem e das dimensões agregadas que envolvem o processo de *resourcing* dentro e entre as rotinas organizacionais no caso da UED da UAlpha, conforme figura 6.

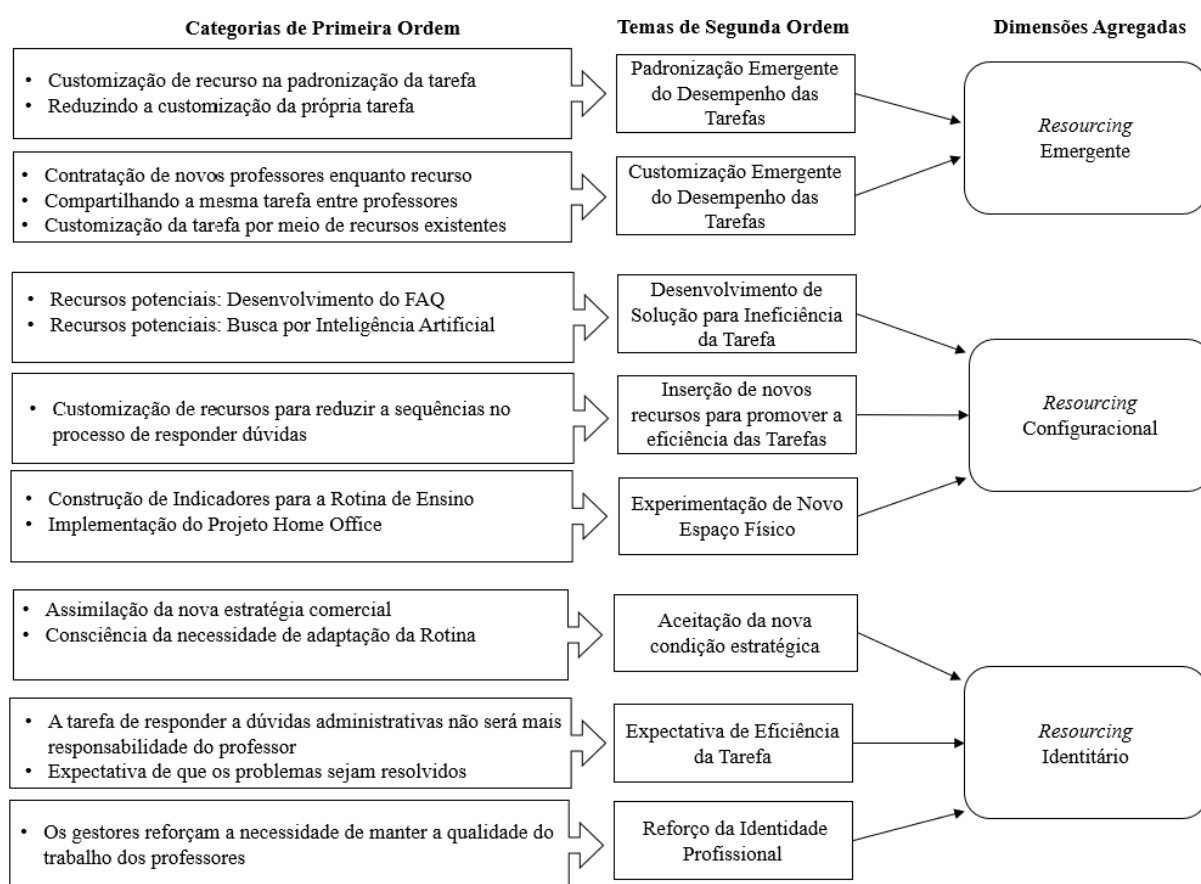


Figura 6 - Principais categorias de primeira ordem, temas de segunda ordem e dimensões agregadas identificadas no estudo

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Identifiquei três dimensões centrais de *resourcing* que ocorrem em paralelo no processo de mudança organizacional dentro e entre as rotinas organizacionais: *resourcing* emergente,

resourcing configuracional e *resourcing* identitário. Abaixo, descrevo as características centrais de cada um dos processos identificados:

Resourcing Emergente. O *resourcing* emergente ocorre na medida em que os atores dentro da rotina transformam recursos potenciais em recursos-em-uso na busca por resolver os problemas de eficiência da rotina oriundos da nova condição de mudança estratégica. Ao enfrentarem demandas inesperadas de trabalho e elevada restrição de tempo no desempenho de suas tarefas, os atores de dentro da rotina articulam-se na busca por resolver os problemas que são mais urgentes, modificando diversas de suas tarefas cotidianas a partir dos diversos recursos potenciais disponíveis. Além disso, em combinação com o uso de recursos, utilizam-se dos mecanismos de padronização ou customização dos padrões de ação de suas tarefas na rotina. No processo de *resourcing* emergente, os atores geralmente buscam uma solução imediata (curto prazo) e interna, sem a necessidade do envolvimento de outras rotinas interdependentes para a mudança, seja por meio dos recursos que têm a sua disposição, ou também, na busca por recursos externos e que não são escassos ou demandam tempo de trabalho dentro da rotina, tais como a contratação de novos professores-tutores para atuar em conjunto com a atual equipe. Portanto, o processo central de *resourcing* emergente se dá principalmente a partir da padronização e customização de tarefas por meio da transformação de recursos potenciais em recursos-em-uso.

Resourcing Configuracional. Em outros tipos de mudanças internas da rotina é necessário que rotinas interdependentes desenvolvam recursos potenciais ou em uso para que a rotina focal de ensino se altere frente à nova condição estratégica. O processo de *resourcing* configuracional, portanto, envolve a articulação de rotinas interdependentes para a busca de eficiência e resolução de problemas da rotina focal de ensino. Diferentes restrições demandam diferentes rotinas e tipos de soluções para a sua transformação, como no caso dos problemas de dúvidas administrativas – no qual a rotina de suporte foi mobilizada – e de restrição de espaço físico – responsável inicialmente pela rotina de indicadores. No caso da restrição de espaço físico, por exemplo, foi necessário que a rotina de indicadores desse prioridade ao projeto *home office* na construção de indicadores que serviram de recurso para a experimentação e verificação do desempenho de alguns professores-tutores ao desenvolverem suas tarefas em casa. Já a rotina de suporte, além de introduzir um novo sistema de comunicação que melhorou eficiência da tarefa entre professores e mentores, também buscou por soluções internas - desenvolvimento do FAQ - como externas - busca por fornecedores de inteligência artificial - para solucionar os problemas de dúvidas administrativas. Tais ações desempenhadas pelas rotinas de suporte e rotina de indicadores possibilitaram tanto recursos potenciais como também recursos-em-uso

para que a rotina focal de ensino fosse modificado frente à nova condição estratégica da instituição. Todavia, em contraste com o *resourcing* emergente, a temporalidade do processo de *resourcing* configuracional ocorre em um período mais longo de tempo, tendo em vista que demoram mais tempo que o primeiro processo na alteração dos padrões de ação de recursos da rotina focal de ensino. Além disso, o processo de *resourcing* configuracional busca modificar estruturalmente a rotina focal, como no caso da tarefa de responder a dúvidas administrativas em que os atores dentro e entre as rotinas buscam transferir essa tarefa da rotina de ensino para a rotina de suporte por meio do processo de automatização das dúvidas que não estavam relacionadas aos conteúdos da disciplina.

Resourcing Identitário. Apesar de grande parte da mobilização de rotinas interdependentes não modificarem consideravelmente os padrões da rotina focal no curto espaço de tempo, os recursos potenciais desenvolvidos pela rotina de indicadores e rotina de suporte possibilitaram que os atores da rotina de ensino criassem expectativas em relação às mudanças futuras nas tarefas desempenhadas. Os atores na rotina focal assimilaram a nova condição ostensiva imposta pela nova estratégia comercial e criaram expectativas sobre seus desempenhos futuros, ao compreender que a situação atual é momentânea e que os problemas serão solucionados e transformados por outras rotinas ao novo cenário. Além disso, as narrativas oferecidas pelos gestores reforçam a busca pela qualidade do trabalho profissional do professor-tutor durante o período de mudança. Tais ações emergentes e interdependentes oportunizaram que o questionamento do papel pelo professor-tutor fosse amenizado, possibilitando sua atuação de forma mais efetiva na mudança e dinâmica da rotina.

A seguir, realizo uma síntese no quadro 15 das principais características e consequências para cada tipo de processo de *resourcing* dentro e entre as rotinas frente ao cenário de restrição de recursos da rotina focal de análise:

Processo Emergente	<i>Resourcing</i> Emergente	<i>Resourcing</i> Configuracional	<i>Resourcing</i> Identitário
Fonte de Mudança	Endógena	Exógena e Endógena	Exógena e Endógena
Restrição de Recurso	Tempo das Tarefas	Tempo e Espaço das Tarefas	Identidade Profissional do professor-tutor
Solução	Padronização e Customização de Tarefas por meio da transformação de recursos potenciais em recursos-em-uso	Simplificação e transferência de tarefas, e experimentação de novo espaço por meio de recursos potenciais para a rotina focal	Aceitação da nova condição estratégica e expectativa de mudanças futuras dentro e entre as rotinas da unidade, por meio do reforço positivo da gestão a respeito da qualidade do trabalho.
Temporalidade da Mudança	Curto Prazo	Longo Prazo	Médio Prazo
Nível do Processo	Rotina Focal	Rotinas Interdependentes	Rotinas Interdependentes
Principal Aspecto da Mudança	Performativo	Artefatos	Ostensivo
Consequências para a eficiência e alteração da Rotina Focal à Nova Estratégia	Reduz a pressão de tempo de tarefas desempenhada pelos atores por meio da padronização ou customização de desempenhos da rotina focal	Busca soluções na reorganização dos padrões internos por meio de artefatos, habilitando recursos potenciais e recursos-em-uso para solução das restrições de tempo e espaço.	Habilita cognitivamente os atores da rotina para a assimilação da nova condição estratégica ao serem desenvolvidos recursos narrativos sobre a expectativa dos padrões futuros da rotina focal

Quadro 14 - Principais características do processo de *resourcing* identificadas

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

6.1 Contribuições à pesquisa em estratégia organizacional e *resourcing*

Busquei nesta tese dar maior dinamicidade ao entendimento do conceito de rotinas organizacionais dentro de um contexto de mudança estratégica. O conceito de rotinas é amplamente disseminado em definições centrais na literatura de estratégia (Eisenhardt e Martin, 2000; Schilke, Hu, Helfat, 2018), porém muitas vezes tem sido relegado ao papel de capacidades ordinárias das organizações, ou seja, fonte apenas de estabilidade e padronização organizacional (Peteraf e Tsoukas, 2017; Teece, 2014). Ao contrário, o caso analisado mostra que as mudanças estratégicas em ambientes dinâmicos passam necessariamente por uma profunda alteração na dinâmica interna entre rotinas nas organizações, por mais operacionais que as rotinas possam parecer. Nesse sentido, retomo neste trabalho a importância das rotinas organizacionais enquanto fonte de mudança, transformação e inovação organizacional para o campo de estratégia (Feldman e Pentland, 2003), aspecto este que tem sido atribuído muitas vezes apenas às ações “não rotineiras” ou de liderança no ambiente interno da organização (Teece, 2014).

Buscando sair da interpretação tradicional em estratégia, em que a ideia de recurso é em grande medida analisada de maneira reificada, haja visto que são desconsiderados os fatores contextuais e processuais da mudança estratégica, trouxe à tona o conceito de recursos sob a lente da abordagem de práticas sociais (Feldman e Orlikowski, 2011; Feldman e Worline, 2016), ao delinear que os recursos só possuem valor na medida em que são utilizados em seus contextos situados de ação (Feldman, 2004). As pesquisas em estratégia como prática têm avançado no entendimento dessa dinâmica ao analisar o processo de *resourcing* em diferentes contextos estratégicos (Deken et al., 2018; Kannan-Narasimhan e Lawrence, 2018; Wiedner et al., 2017). Ademais, avanço nesta pesquisa ao conectar o contexto estratégico aos aspectos micro da organização, aqui representados pela dinâmica interdependente entre as rotinas organizacionais.

Um outro aspecto a ser destacado também está na dimensão relacional entre os atores envolvidos no processo de mudança estratégica e *resourcing*. Enquanto tradicionalmente os estudos têm considerado que o *resourcing* sempre compreende em alguma medida a negociação e a valoração dos recursos entre diferentes grupos de atores (Deken et al., 2018; Kannan-Narasimhan e Lawrence, 2018; Wiedner et al., 2017), muitas vezes de forma simétrica, mostro nesta pesquisa que o processo de *resourcing* pode ser desencadeado por decisões que surgem do topo em um processo de mudança estratégica. Nesse sentido, pelo menos na fase inicial do processo, não há qualquer tipo de acordo ou negociação, mas respostas a partir das consequências inesperadas na qual os atores da rotina devem atender a demandas impostas por níveis hierárquicos superiores. Além disso, os três processos de *resourcing* identificados também possibilitam novas compreensões a respeito dos mecanismos que subjazem o uso de recursos na prática, principalmente no contexto da interdependência entre rotinas organizacionais, fenômeno este ainda pouco explorado pela literatura em *resourcing* e rotinas.

6.2 Contribuições à pesquisa em rotinas dinâmicas

Neste trabalho, procurei aprofundar a compreensão sobre rotinas dinâmicas ao considerar que a dinâmica interna das rotinas está estreitamente enraizada em seu contexto ambiental e estratégico (Feldman, 2015; Salvato e Rerup, 2011). Tal perspectiva tem sofrido críticas, visto que grande parte de seu desenvolvimento tem considerado apenas as mudanças endógenas que ocorrem dentro de uma rotina única ou interdependente, desconsiderando os fatores macro que influenciam as mudanças internas das rotinas (Howard-Greenville et al. 2016). Procurei avançar no aspecto desta relação macro e micro das rotinas, ao demonstrar

temporalmente como os eventos contextuais ocorridos fora da organização, e as decisões estratégicas decorridas em nível organizacional, interferem na dinâmica das rotinas, mostrando por meio de estudo de caso em profundidade, que as rápidas mudanças estratégicas têm consequências inesperadas para determinadas rotinas em uma organização.

Contribuí também para a teoria de rotinas dinâmicas (Feldman et al., 2016), ao mapear e categorizar em termos conceituais, metodológicos e epistemológicos, os principais estudos recentes a respeito da interdependência entre rotinas organizacionais. Tal articulação, permitiu uma melhor caracterização deste estudo em termos analíticos e entre a coerência conceitual de interdependência com seus níveis de análise, revelando dimensões úteis aos pesquisadores e servindo de subsídio para que futuras pesquisas fundamentem seus conceitos de modo coerente com seus níveis de análise, dado o caráter complexo que a pesquisa de interdependência exige em termos do delineamento de suas fronteiras. Avancei também ao agregar a perspectiva de *resourcing* com a de interdependência entre rotinas, revelando a natureza multifacetada deste fenômeno, visto que depende tanto da dinâmica dentro como entre diferentes rotinas organizacionais. Nesse sentido, busquei resgatar o entendimento do processo de *resourcing* para dentro da perspectiva de rotinas dinâmicas, fato este que foi teorizado a partir do estudo de Feldman (2004), mas que não teve continuidade em pesquisas posteriores.

Por fim, a articulação conceitual a partir do entendimento da rotina enquanto um conjunto de tarefas desempenhadas por diferentes atores permitiu situar de modo mais concreto a dinâmica de mudanças dentro e entre as rotinas organizacionais. Ao definir o conceito de tarefa como elemento central no processo de análise (Becker, 2005; Hærem, Pentland e Miller, 2015), foi possível traçar a temporalidade do uso de recursos e das mudanças dos padrões de ação na busca pela transformação e eficiência da rotina. O caso analisado revela que demandas inesperadas são gatilhos para novos recursos e padrões de ação na dinâmica da rotina, sendo necessário que se observe com maior atenção para as tarefas que são desempenhadas pelos atores e para os recursos que compõem a rotina. As demandas impostas pela rotina comercial demonstram que ao se observar internamente a dinâmica de rotinas focais, algumas tarefas desempenhadas são mais afetadas do que outras, e a resolução dos problemas de desempenho dependem tanto de sua dinâmica interna como também da mobilização de rotinas interdependentes. Meu esforço de análise concentrou-se em compreender quais tarefas foram mais afetadas pelas consequências da nova estratégia comercial, e como os atores dentro da rotina de ensino e de outras rotinas transformam as tarefas e recursos para responder à nova condição de crescimento da unidade de ensino a distância.

6.3 Implicações do estudo para a prática organizacional

Esta tese também possui relevantes implicações práticas para estrategistas, gestores e funcionários que enfrentam rápidas mudanças no ambiente interno e externo de suas organizações.

Aos estrategistas, demonstro que um processo de mudança estratégica, como o de mudança de modelo de negócio no setor de ensino a distância, pode considerar as dimensões micro da organização, aqui representadas pela dinâmica das rotinas organizacionais da unidade de ensino a distância de uma universidade privada. O caso analisado revela o evidente desalinhamento entre a estratégia da universidade, a estratégia da unidade de ensino a distância, e a configuração existente das rotinas operacionais para suportar as mudanças exigidas pelos estrategistas. A execução de uma nova estratégia sem o prévio conhecimento ou comunicação de seu impacto aos membros da unidade pode levar a consequências danosas tanto para a qualidade dos serviços entregues quanto para a imagem da organização aos seus *stakeholders* externos e internos. No caso analisado nesta pesquisa, as evidências demonstram que uma mudança estratégica inesperada pode interferir no encadeamento de recursos e atividades das rotinas organizacionais, levando a necessidade de uma reconfiguração emergente dos recursos e padrões nas rotinas por parte dos gestores e funcionários da unidade. Portanto, embora as mudanças sejam rápidas e emergentes, podem ser pensadas e executadas de forma articulada entre os executivos do topo, gestores e funcionários na busca por minimizar as consequências negativas de uma nova estratégia de modo a antecipá-las. Este aspecto tem sido chamado de “estratégia aberta” (*open strategy*), ao incluir os diversos atores tanto no planejamento como na implementação das estratégias organizacionais, possibilitando uma maior transparência e alinhamento entre os diversos membros envolvidos na mudança organizacional.

Aos gestores, revelo a importância de se compreender a gestão de uma unidade organizacional enquanto rotinas interdependentes caracterizadas muitas vezes por dimensões que estão ocultas à ação imediata de coordenadores, tais como os aspectos temporais, espaciais e identitários que compõem os padrões de ação de uma unidade organizacional. Compreender a organização enquanto um conjunto de rotinas que trabalham em prol da eficiência e do atingimento de melhores resultados, leva-me a salientar a relevância de se pensar como a coordenação entre os diferentes grupos dentro da unidade pode ser articulada em prol de responder às inesperadas mudanças como a do caso analisado. Embora muitas vezes oculta na prática cotidiana dos gestores, a consideração do conjunto de tarefas desempenhadas pelos membros dentro e entre as rotinas revela pistas importantes de como as rotinas podem ser

performadas de forma criativa por meio da alteração dos recursos existentes e dos padrões de ação, sejam eles emergentes, configuracionais ou identitários. Além disso, mostro como tais mudanças e a comunicação efetuada pelos gestores são relevantes para que os questionamentos ou insatisfação com as atuais condições de mudanças sejam amenizadas e transformadas de forma que contribuam no desenvolvimento das rotinas organizacionais.

Aos funcionários, evidencio a relevância de refletir a respeito do próprio desempenho das tarefas no cotidiano de trabalho enquanto conjunto de recursos potenciais e recursos-em-uso que podem ser combinados e recombinaados de forma criativa para o atingimento de objetivos, sejam eles no nível da rotina ou da unidade organizacional. Ilustro também como pensar a rotina de trabalho enquanto um processo fluído de balanceamento entre padronização e customização das tarefas, pode levar a mudanças que sejam consideradas úteis para os membros de uma rotina. Todavia, o processo endógeno de mudança da rotina efetuado pelos membros não garante a melhoria completa do conjunto de atividades, necessitando que os diferentes grupos nas rotinas pensem e articulem em que medida outras rotinas podem também atuar na melhoria das tarefas e recursos internos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta tese procurei responder como os atores transformam recursos dentro e entre as rotinas organizacionais a restrições de recursos decorrentes de uma nova estratégia. Estes questionamentos levaram-me a contribuir teoricamente para dois campos aparentemente distintos de investigação, que são estratégia e rotinas organizacionais; não obstante, ao considerar as perspectivas de *resourcing* e de rotinas dinâmicas no centro do entendimento das rápidas dinâmicas de mudança organizacional, pude demonstrar a complementariedade entre tais campos, evidenciando por meio de um estudo empírico qualitativo em profundidade aquilo que Feldman (2015, p.449) já destacara em pesquisa teórica anterior, ao argumentar que “a estratégia restringe as rotinas e, ao mesmo tempo, as rotinas restringidas pela estratégia produzem a estratégia que as restringe”.

Ao analisar a dinâmica de mudança ocorrida em uma universidade privada no contexto do ensino a distância por meio de um estudo de caso em profundidade, pude desenvolver um modelo dinâmico processual que busca revelar como as mudanças externas e estratégicas estão relacionadas às ações no nível do cluster de rotinas da unidade de EAD, dando maior ênfase às consequências de uma nova estratégia para o encadeamento de recursos e atividades de uma rotina focal (rotina de ensino) e de sua interdependência com outras rotinas da unidade. Por conseguinte, identifiquei três processos centrais de *resourcing* que ocorrem dentro e entre as rotinas organizacionais da unidade de ensino a distância, na busca pela transformação e resposta às rápidas e inesperadas consequências que geraram um cenário de restrição de recursos dentro da rotina de ensino, trazendo em evidência as dimensões temporais, espaciais e de identidade que envolvem a dinâmica de alteração dos recursos e dos padrões de ação dentro e entre rotinas organizacionais.

Além disso, busco destacar não somente as contribuições teóricas como também as implicações práticas deste estudo, sugerindo com base nas evidências do caso, reflexões que sirvam de subsídio aos estrategistas, gestores de nível intermediário e funcionários que trabalham nas rotinas organizacionais, principalmente em organizações caracterizadas por rápidas mudanças em seu ambiente externo e interno. Portanto, a tese integra de maneira efetiva o contexto, o processo estratégico, as rotinas interdependentes e os recursos envolvidos na mudança organizacional.

Assim como qualquer pesquisa científica, esta tese também possui limitações. A seguir busco descrever algumas das limitações centrais identificadas durante o meu processo de pesquisa acadêmica.

7.1 Limitações da Pesquisa

A primeira limitação deste estudo diz respeito às restrições de observação durante o período de coletas de dados no campo. Devido à natureza tecnológica e virtual do trabalho na unidade de ensino a distância da UAlpha, a observação etnográfica de grande parte do trabalho performed pelos atores foi limitada, tendo em vista que suas ações geralmente se concretizavam em frente ao computador e de modo virtual, isto ainda embora eu acompanhasse de forma intensiva o cotidiano de trabalho da unidade (ver apêndice 3 para as informações completas sobre as datas presentes na UED). Esta característica do campo restringiu o aspecto observacional e de captura do fenômeno dentro e entre as rotinas da unidade.

Como forma de suprir tal limitação, procurei intensificar durante a fase de campo tanto a quantidade como a profundidade das entrevistas com os atores da unidade, buscando que descrevessem de forma pormenorizada como desempenhavam suas rotinas, os artefatos envolvidos em suas atividades, e as mudanças observadas na execução de suas rotinas e no contexto da unidade, além também de triangular os dados destas entrevistas com outros diversos tipos de informações, como os que estavam disponíveis durante o meu acesso ao AVA (*Blackboard*) enquanto aluno, documentos, notas de campo de reuniões e conversas informais, e a própria triangulação de dados entre as mais de quarenta entrevistas que foram realizadas com os membros da unidade, ou seja, com quase 50% dos membros de toda a UED. Este *trade-off* desenvolvido durante a coleta e análise é apropriado devido ao caráter de agência e estrutura que as rotinas organizacionais possuem, ou seja, seus aspectos performativos e ostensivos (Feldman e Pentland, 2003). Portanto, embora a captura do aspecto performativo tenha sido limitante na observação das rotinas, foi superada pelo escrutínio do aspecto ostensivo, a partir da triangulação de todos os dados disponíveis e de sua consequente interpretação por meio das técnicas de análise utilizadas nesta tese.

Um segundo aspecto, refere-se aos recortes necessários para desenvolver narrativas que fossem coerentes e situadas a respeito das mudanças ocorridas na UED e que respeitassem os pressupostos epistemológicos do paradigma adotado. A ideia inicial do projeto desta tese era o de trabalhar com o nível do cluster da unidade, ou seja, considerar as mudanças e o processo de *resourcing* de todas as rotinas envolvidas no desenvolvimento dos cursos a distância. No entanto, ao longo da fase de campo, notei alguns aspectos que foram limitando a compreensão do fenômeno no nível do cluster de rotinas. Um deles diz respeito à natureza complexa seja da divisão do trabalho ou das mudanças que ocorreram dentro da UED. Assim como bem observado por Poggi (1965, p. 284): "uma forma de ver é uma forma de não ver", tal verdade

tem consequências não apenas para as escolhas teóricas realizadas por nós pesquisadores, mas também para os caminhos metodológicos que são traçados ao longo do percurso de coleta de dados. No caso desta Tese, notei ao longo do processo que era preciso ter um foco maior na dinâmica de uma rotina focal do que tentar compreender todas no mesmo espaço e tempo. Tal escolha se deu principalmente pela característica processual de compreensão do fenômeno de *resourcing* e rotinas dinâmicas, pois ao estar envolvido com certo grupo de atores, acabava por deixar de acompanhar diversos outros grupos. Este fato poderia causar certo desequilíbrio de entendimento a respeito das mudanças ocorridas, tratando-as de modo superficial e até mesmo reificada.

Portanto, cerca de um mês após entrar em campo, tive que tomar a decisão de delinear de maneira mais concreta a unidade de análise deste trabalho, passando do entendimento do nível do cluster para o da rotina focal e de suas interdependências. Tal mudança de foco, possibilitou um maior aprofundamento no entendimento das rotinas e de como o contexto estratégico de mudança afetou sua dinâmica, visto que diante deste foco foi possível traçar não apenas as mudanças que ocorriam internamente na rotina, como também observar em que aspectos o contexto e outras rotinas interferiram na dinâmica interna da rotina focal. A escolha da rotina de ensino foi delineada devido não apenas a sua importância empírica na resposta da pergunta de pesquisa e das lacunas teóricas desta tese, mas também por causa da importância atribuída pelos atores da unidade, haja visto que fora em seus pontos de vista uma das rotinas mais impactadas pela mudança estratégica da universidade e da unidade de ensino a distância.

Portanto, foi possível identificar apenas os aspectos emergentes e de mais curto prazo na dinâmica de mudança organizacional. Esta limitação procurou ser atenuada pela intensidade e profundidade durante o período de coleta, em que durante os seis meses de campo estive na unidade por cerca de 291 horas, entrevistei mais de 40 funcionários, participei de mais de 30 reuniões formais e informais com diferentes atores da UED, possibilitando capturar não apenas a dinâmica emergente das mudanças, como também imergir e compreender em profundidade a cultura da unidade investigada.

7.2 Sugestões de estudos futuros

Este trabalho abre inúmeras oportunidades de futuras pesquisas para os estudos em estratégia, *resourcing* e rotinas dinâmicas. O primeiro potencial está na oportunidade de entender a relação entre as rotinas organizacionais e os processos estratégicos nas organizações. Apenas muito recentemente os pesquisadores têm articulado de maneira empírica e processual a articulação entre estratégia e rotinas (Prange, Bruyaka e Marmenout, 2017; Grand e Bartl,

2019). Isso mostra que há inúmeros caminhos a serem percorridos, seja no entendimento de como as mudanças estratégicas afetam a dinâmica das rotinas ou vice-versa. Além disso, o estudo de Grand e Bartl (2019) mostram como as ações estratégicas também podem ser consideradas rotinas organizacionais, abrindo um importante caminho para a compreensão do *strategizing* enquanto rotina. Estes avanços permitem realizar considerações importantes a respeito da relação entre rotinas estratégicas e rotinas operacionais.

A articulação do conceito de recurso-em-uso, abre oportunidades não somente para o campo tradicional de estratégia, como também para o de rotinas dinâmicas. Por exemplo, estudos podem analisar o processo de *resourcing* em diferentes níveis de análise de interdependência, inclusive o da interdependência com rotinas estratégicas. Os achados da figura 3 abrem possibilidades não somente para a pesquisa de interdependência de rotinas em si, mas também para como o processo *de resourcing* ocorre nos diferentes níveis de análise de dinâmica das rotinas nas organizações. Em suma, é necessário que os campos de estratégia, práticas, processos, rotinas e recursos se integrem de modo mais efetivo na busca pelo entendimento das mudanças organizacionais.

REFERÊNCIAS

- Abbott, K. W., Green, J. F., & Keohane, R. O. (2016). Organizational ecology and institutional change in global governance. *International Organization*, 70(2), 247-277.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43-68.
- Archibugi, D., Filippetti, A., & Frenz, M. (2013). Economic crisis and innovation: Is destruction prevailing over accumulation?. *Research Policy*, 42(2), 303-314.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32(4), 1265-1281.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baum, J. A., & Singh, J. V. (Eds.). (1994). *Evolutionary dynamics of organizations*. Oxford University Press.
- Becker, M. C. (2004). Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4), 643-678.
- Becker, M. C. (2005). A framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 817-846.
- Becker, M. C. (2008). *The past, present and future of organizational routines. Introduction to the Handbook of organizational routines*. In: Becker, M. C. (Eds.). *Handbook of organizational routines*, p. 3-14, Edward Elgar: UK.
- Berends, H., & Deken, F. (2019). Composing qualitative process research. *Strategic Organization*, 1-13.

Birnholtz, J. P., Cohen, M. D., & Hoch, S. V. (2007). Organizational character: on the regeneration of Camp Poplar Grove. *Organization Science*, 18(2), 315-332.

Booth, W. C., Colomb, G. G., & Williams, J. M. (2003). *The craft of research*. University of Chicago press.

Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge University Press.

Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford university press.

Bruning, C., Godri, L., & Takahashi, A. R. W. (2018). Triangulação em Estudos de Caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em pesquisas da área de Administração. *Administração: ensino e pesquisa*, 19(2), 277-307.

Bucher, S., & Langley, A. (2016). The interplay of reflective and experimental spaces in interrupting and reorienting routine dynamics. *Organization Science*, 27(3), 594-613.

Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531-558.

Cacciatori, E. (2012). Resolving Conflict in Problem-Solving: Systems of Artefacts in the Development of New Routines. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1559-1585.

Chakrabarti, A. (2015). Organizational adaptation in an economic shock: The role of growth reconfiguration. *Strategic Management Journal*, 36, 1717-1738.

Cohen, M. D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M., & Winter, S. (1996). Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues. *Industrial and corporate change*, 5(3), 653-698.

Cohen, M. D. (2007). Reading Dewey: Reflections on the study of routine. *Organization Studies*, 28(5), 773-786.

- Conti, C. R., Goldszmidt, R., & Vasconcelos, F. C. D. (2015). Strategies For Superior Performance In Recessions: Pro Or Counter-Cyclical?. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 273-289.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, 2.
- D'Adderio, L. (2008). The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics. *Research Policy*, 37(5), 769-789.
- D'Adderio, L. (2011). Artifacts at the centre of routines: Performing the material turn in routines theory. *Journal of Institutional Economics*, 7(2), 197-230.
- Deken, F., Carlile, P. R., Berends, H., & Lauche, K. (2016). Generating Novelty Through Interdependent Routines: A Process Model of Routine Work. *Organization Science*, 27(3), 659–677.
- Deken, F., Berends, H., Gemser, G., & Lauche, K. (2018). Strategizing and the initiation of interorganizational collaboration through prospective resourcing. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1920-1950.
- Devece, C., Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2016). Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. *Journal of Business Research*, 69(11), 5366-5370.
- Dionysiou, D. D., & Tsoukas, H. (2013). Understanding the (re) creation of routines from within: A symbolic interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 38(2), 181-205.
- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (Eds.). (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford university press.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes*. University of Chicago Press.

Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6), 611-629.

Feldman, M. S., & Rafaeli, A. (2002). Organizational routines as sources of connections and understandings. *Journal of Management Studies*, 39(3), 309-331.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.

Feldman, M. S. (2004). Resources in emerging structures and processes of change. *Organization Science*, 15(3), 295-309.

Feldman, M. S., & Quick, K. S. (2009). Generating resources and energizing frameworks through inclusive public management. *International Public Management Journal*, 12(2), 137-171.

Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.

Feldman, M. S. (2015). Theory of routine dynamics and connections to strategy as practice. In: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (eds.). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press.

Feldman, M., & Worline, M. (2016). The practicality of practice theory. *Academy of Management Learning & Education*, 15(2), 304-324.

Feldman, M. S., Pentland, B. T., D'Adderio, L., & Lazaric, N. (2016). Beyond routines as things: Introduction to the special issue on routine dynamics. *Organization Studies*, Special Issue.

Feldman, M., D'Adderio, L., Dittrich, K., & Jarzabkowski, P. (2019). Routine dynamics in action: replication and transformation. *Research in the Sociology of Organizations*.

Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: A field in search of micro-foundations, *Strategic Organization*, 3(4), 441-455.

Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374.

Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 575-632.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley: U. of California.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago. Adeline, USA.

Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Sociology Pr.

Grand, S., & Bartl, D. (2019). Making New Strategic Moves Possible: How Executive Management Enacts Strategizing Routines to Strengthen Entrepreneurial Agility. In: *Routine Dynamics in Action: Replication and Transformation* (pp. 123-151). Emerald Publishing Limited.

- Hærem, T., Pentland, B. T., & Miller, K. D. (2015). Task complexity: Extending a core concept. *Academy of Management Review*, 40(3), 446-460.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). Organizations and social structure. *Organizational ecology*, 3-27.
- Helfat, C. E. (2018). The Behavior and Capabilities of Firms. In: Nelson, R. R., Dosi, G., & Helfat, C. E. (2018). *Modern evolutionary economics: an overview*. Cambridge University Press.
- Howard-Grenville, J. A. (2007). Developing issue-selling effectiveness over time: Issue selling as resourcing. *Organization Science*, 18(4), 560-577.
- Howard-Grenville, J., Golden-Biddle, K., Irwin, J., & Mao, J. (2011). Liminality as cultural process for cultural change. *Organization Science*, 22(2), 522-539.
- Howard-Grenville, J, Metzger, ML, Meyer, AD (2013) Rekindling the flame: Processes of identity resurrection. *Academy of Management Journal* 56(1): 113–136.
- Howard-Grenville, J., Langley, A., & Tsoukas, H. (Eds.). (2016). *Organizational Routines: How They Are Created, Maintained, and Changed* (vol. 5). Oxford University Press.
- Howard-Grenville, J. A., & Rerup, C. (2017). A Process Perspective on Organizational Routines. In: Langley, A., & Tsoukas, H. (Eds.). *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. Sage.
- Jaquith, A.C. (2009). *The creation and use of instructional resources: The puzzle of professional development*. Ph.D. dissertation, Stanford University, School of Education, Stanford, CA.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.

Kannan-Narasimhan, R., & Lawrence, B. S. (2018). How innovators reframe resources in the strategy-making process to gain innovation adoption. *Strategic Management Journal*, 39(3), 720-758.

Kaplan, S. (2015). Truce breaking and remaking: The CEO's role in changing organizational routines. In: *Cognition and Strategy* (1-45). Emerald Group Publishing Limited.

Keating, A., Geiger, S., & McLoughlin, D. (2014). Riding the practice waves: Social resourcing practices during new venture development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1-29.

Kouamé, S., & Langley, A. (2018). Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 39(3), 559-581.

Kreiner, G. E. (2015). Tabula geminus. In: Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (Eds.). (2015). *Handbook of qualitative organizational research: Innovative pathways and methods*. Routledge.

Kremser, W., & Schreyögg, G. (2016). The dynamics of interrelated routines: Introducing the cluster level. *Organization Science*, 27(3), 698-721.

Kremser, W., Pentland, B. T., & Brunswicker, S. (2017) *The Continuous Transformation of Interdependence in Networks of Routines*. Presented at European Group for Organizational Studies: EGOS.

Kremser, W., Pentland, B., Brunswicker, S. (2019). Interdependence within and between routines: A performative perspective. In: Feldman, M. S., D'Aderio, L., Dittrich, K., & Jarzabkowski, P. (Eds.). (2019). *Routine dynamics in action: replication and transformation*. Emerald Publishing Limited.

- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy Management Review*, 24 (4), 691–710.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (Eds.). (2017). *The Sage Handbook of Process Organization Studies*. Sage.
- Latour, B. (1984). The powers of association. *The Sociological Review*, 32(S1), 264-280.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory*. New York: Oxford University Press.
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. Sage Publications: Los Angeles.
- Locke, K., Feldman, M.S., & Golden-Biddle, K. (2015). *Discovery, validation, and live coding*. Routledge.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Meirelles, D. (2019). Modelo de Negócio e Estratégia: Em Busca de um Diálogo a partir da Perspectiva do Valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 786-806.
- Mulhall, A. (2003). In the field: notes on observation in qualitative research. *Journal of Advanced Nursing*, 41(3), 306-313
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Nicolini, D., & Monteiro, P. (2017). The practice approach: For a praxeology of organisational and management studies. In: Langley, A., & Tsoukas, H. (Eds.). *The Sage Handbook of Process Organization Studies*. Sage.

- Nieuwenboer, N. A., Cunha, J. V. D., & Treviño, L. K. (2017). Middle Managers and Corruptive Routine Translation: The Social Production of Deceptive Performance. *Organization Science*, 28(5), 781-803.
- Nigam, A., Huising, R., & Golden, B. (2016). Explaining the Selection of Routines for Change during Organizational Search. *Administrative Science Quarterly*, 61(4), 551-583.
- Parmigiani, A., & Howard-grenville, J. (2011). Routines Revisited: Exploring the Capabilities and Practice Perspectives. *Academy of Management Annals*, 5(1), 413–453.
- Pentland, B. T., & Rueter, H. H. (1994). Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 484-510.
- Pentland, B. T. (2004). Towards an ecology of inter-organizational routines: A conceptual framework for the analysis of net-enabled organizations. In: *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 793-815.
- Pentland, B. T. (2011). The foundation is solid, if you know where to look: comment on Felin and Foss. *Journal of Institutional Economics*, 7(02), 279-293.
- Pentland, B., Recker, J., & Wyner, G. (2015). A thermometer for interdependence: Exploring patterns of interdependence using networks of affordances. In: *Proceedings of the 36th international conference on information systems*. Association for Information Systems.
- Peteraf, M., & Tsoukas, H. (2017). Rethinking Dynamic Capabilities. Jörgen Sandberg, J.; Langley, A; Tsoukas H. *Skillful Performance: Enacting Capabilities, Knowledge, Competence, and Expertise in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.

Poggi, G. A main theme of contemporary sociological analysis: its achievements and limitations. *British Journal of Sociology*, v. 16, n. 4, p. 283-294, 1965.

Prange, C., Bruyaka, O., & Marmenout, K. (2017). Investigating the transformation and transition processes between dynamic capabilities: evidence from DHL. *Organization Studies*, 39(11), 1547-1573.

Quinn, R. W., & Worline, M. C. (2008). Enabling courageous collective action: Conversations from United Airlines flight 93. *Organization Science*, 19(4), 497-516.

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

Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36(2), 338-360.

Salvato, C., & Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management*, 37(2), 468-490.

Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439.

Seidl D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407-1421.

Seidl, D, Werle, F (2018) Inter-organizational sensemaking in the face of strategic meta-problems: Requisite variety and dynamics of participation. *Strategic Management Journal* 39(3): 830–858.

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

Simon, H. (1945). *Administrative Behavior*. New York: Free Press.

Simpson, B., & Lorino, P. (2016). Re-viewing routines through a Pragmatist lens. In: J. Howard-Grenville, C. Rerup, A. Langley, & H. Tsoukas (eds.). *Organizational Routines: How They Are Created, Maintained, and Changed*. (47-70). (Perspectives on Process Organization Studies; vol. 6). Oxford.

Spee, P., Jarzabkowski, P., & Smets, M. (2016). The influence of routine interdependence and skillful accomplishment on the coordination of standardizing and customizing. *Organization Science*, 27(3), 759-781.

Sonenshein, S. (2014). How organizations foster the creative use of resources. *Academy of Management Journal*, 57(3), 814-848.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory*. Sage publications.

Stene, E. O. (1940). An approach to the science of administration. *American Political Science Review*, 34(6), 1124-1137.

Takahashi, A. R. W., Bulgacov, S., Semprebbon, E., & Giacomini, M. M. (2017). Dynamic capabilities, marketing capability and organizational performance. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(5), 466-478.

Takahashi, A. R. W., & Araujo, L. (2020). Case study research: opening up research opportunities. *RAUSP Management Journal*, (in-press).

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York, New York.

Turner, S. F., & Rindova, V. (2012). A balancing act: How organizations pursue consistency in routine functioning in the face of ongoing change. *Organization Science*, 23(1), 24-46.

Turner, S. F., & Fern, M. J. (2012). Examining the stability and variability of routine performances: the effects of experience and context change. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1407-1434.

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Wiedner, R., Barrett, M., & Oborn, E. (2017). The emergence of change in unexpected places: Resourcing across organizational practices in strategic change. *Academy of Management Journal*, 60(3), 823-854.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

Zbaracki, M. J., & Bergen, M. (2010). When truces collapse: A longitudinal study of price-adjustment routines. *Organization Science*, 21(5), 955-972.

Zbaracki, M. J., & Bergen, M. (2010). When truces collapse: A longitudinal study of price-adjustment routines. *Organization Science*, 21(5), 955-972.

APÊNDICE

Apêndice 1 – Síntese da literatura sobre Interdependência entre Rotinas

Autor(es)	Tipos	Conceitos Centrais	Pergunta de Pesquisa/Objetivo
Feldman and Rafael (2002)	Teórico	conexões	“Compreender como a conexão que as rotinas da organização fazem entre as pessoas pode contribuir para a estabilidade e a capacidade de se adaptar às circunstâncias em mudança”
Pentland (2004)	Teórico	Ecologia e Rotinas	“Exploro a possibilidade de aplicar a análise ecológica no nível das rotinas organizacionais - em particular nas rotinas interorganizacionais (Powell, 1998; Pentland, Kwon e Chung, 2002).”
Birnholtz, Cohen and Hoch (2007)	Empírico	Ecologia de Rotinas	“Estamos interessados na regeneração organizacional, no processo de reproduzir uma organização após um período de dormência, geralmente treinando e orientando pessoas que são em grande parte novas em seus papéis ou na organização como um todo. A regeneração é um fenômeno que é mais visível no que chamamos de organizações sazonais, como acampamentos de verão e áreas de esqui, mas o processo básico ocorre em várias situações. Como podemos falar de uma organização ao longo do tempo como sendo a mesma entidade? Como podemos atribuir propriedades hoje a uma empresa, agência governamental, igreja ou escola com base nas observações feitas ontem?”
Pentland (2011)	Teórica	Ecologia de Rotinas	“Este artigo oferece uma alternativa à visão da literatura de rotinas fornecida por T. Felin e N.J. Foss, “The Endogenous Origins of Experience, Routines and Organizational Capabilities: The Poverty of Stimulus”, publicada pelo Journal of Institutional Economics. A ênfase aqui está nas teorias baseadas em práticas de rotinas organizacionais, baseadas em observação etnográfica estreita de rotinas reais. Além disso, esta literatura fornece uma base teórica clara para pesquisas subsequentes sobre problemas como estabilidade e mudança de rotinas, a natureza dos recursos e os recursos dinâmicos e ecologias complexas de rotinas.”
Turner and Rindova (2012)	Empírico	Pacote de Rotinas; Ecologia de Rotinas	“Examinar como os participantes de rotina veem e equilibram as pressões de consistência diante das mudanças em andamento que envolvem o funcionamento de rotina.”
Nigam, Huising and Golden (2016)	Empírico	Rotinas Interdependentes	“Examinamos como as organizações selecionam algumas rotinas a serem alteradas, mas não outras, durante a pesquisa organizacional.”
Deken, Carlile and Berends (2016)	Empírico	Rotinas Interdependentes	“Como vários atores realizam performances de rotina interdependentes direcionadas a novos resultados pretendidos e como isso afeta a dinâmica de rotina ao longo do tempo. Como vários atores realizam ações interdependentes em performances rotineiras direcionadas a novos resultados? E como isso afeta a dinâmica de rotina ao longo do tempo?”
Feldman, Pentland, D’Adderio and Lazaric (2016)	Teórico	Ecologia de Rotinas; Pacote de Rotinas; Redes de Rotinas	“Como as rotinas interagem? Como as rotinas inibem e promovem a criatividade ou a novidade? Como as rotinas emergem (e mudam)? Como as rotinas ajudam as organizações a manter padrões e variações?”

Kremser and Schreyögg (2016)	Empírio	Interrelação de Rotinas; Cluster de Rotinas	“Primeiro, como podemos conceituar inter-relações entre rotinas? E segundo, quais são as dinâmicas das rotinas inter-relacionadas e como elas se desdobram em relação à dinâmica das rotinas únicas?”
Sele and Grand (2016)	Empirical	Ecologia de Rotinas; i Interações entre Rotinas; Pacote de Rotinas	“Demonstramos que a maneira como os atores se envolvem em performances de rotina afeta se eles se tornam mediadores ou intermediários, tornando a interação de rotina mais ou menos generativa. Como e por que a interação de rotinas pode ser mais ou menos generativa?”
Spee, Jarzabkowski and Smets (2016)	Empírico	Interdependência entre Rotinas; Rotinas Interdependentes; Ecologia de Rotinas	“Nosso objetivo é examinar o papel das rotinas interdependentes no equilíbrio entre padronização e flexibilidade. Pergunta de pesquisa: Como a interdependência de rotina está implicada na coordenação de demandas concorrentes por padronização e flexibilidade no contexto das rotinas de serviço profissional?”
Pentland, Recker and Wyner (2016)	Empírico	Interdependência entre Rotinas; Rotinas como Redes	“Examinamos como surge a interdependência da tecnologia, atores e ações que compõem as rotinas; como podemos conceituar e medir a interdependência entre rotinas?”
Prange, Bruyaka and Marmenout (2017)	Empírico	Pacote de rotinas; Interrelação entre Rotinas	“Descrevemos e analisamos as mudanças ocorridas nos CDs de aquisição e inovação dessa empresa, bem como a transição entre esses dois CDs entre 1997 e 2006, conforme refletido nas alterações dos pacotes subjacentes de rotinas; Como pacotes de rotinas ajudam a transformar recursos existentes e criar novos?”
Kremser, Pentland and Brunswicker (2017)	Teórico	Redes de Rotinas; Interdependência entre Rotinas	“(1) esclarecer conceitos importantes e desenvolver uma série de proposições que, juntas, constituem a perspectiva de redes de rotinas (NoR). (2) Como nossa compreensão dos grandes fenômenos sociais muda, quando reconhecemos a transformação contínua da interdependência rotineira que caracterizará o funcionamento interno e o desenvolvimento de redes rotineiras?”
Nieuwenboe, Cunha and Treviño (2017)	Empírico	Interdependências entre Rotinas; Multitude de Rotinas	“Como os gerentes de nível médio podem usar rotinas como ferramentas para induzir seus subordinados a se envolverem em um comportamento antiético generalizado?”

Apêndice 2 - Síntese da literatura sobre *Resourcing*

Autor(es)	Tipo	Contexto Teórico	Contexto Empírico	Método	Pergunta de Pesquisa/Objetivo
Feldman (2004)	Empírico	Rotinas Organizacionais	alojamento de estudantes de uma grande universidade pública	Etnografia	“Como os recursos se transformam de maneiras inesperadas como resultado da mudança nas rotinas organizacionais. Como essa transformação de recursos dificulta a previsão de resistência à mudança.”
Howard-Grenville (2007)	Empírico	Venda de ideias estratégicas	Instalações de fabricação de semicondutores	Etnografia	“O que torna os movimentos de vendas de ideias eficazes para gerar atenção e ação de outras pessoas dentro de um contexto organizacional? Como a questão da venda muda com o tempo e quais mecanismos contribuem para essa mudança?”
Quinn and Worline (2008)	Empírico	Ação Coletiva	United Airlines Voo 93	Estudo de Caso	“O que permite uma ação coletiva corajosa?”
Feldman and Quick (2009)	Empírico	Participação Pública	Ciclo orçamentário da cidade	Etnografia	“Como as ações tomadas pelos gerentes e membros da comunidade podem tornar os recursos cada vez menos disponíveis para determinadas estruturas de envolvimento da comunidade? como o gerenciamento inclusivo opera como uma maneira específica de saber que permite aos gerentes públicos reconhecer e intervir no recurso de maneiras específicas?”
Feldman and Orlikowski (2011)	Teórico	Teoria de Práticas	Não	Teórico	Como a teoria da prática é atualmente entendida e aplicada à pesquisa organizacional, a fim de fornecer um ponto de referência para os estudiosos que estão lendo essa pesquisa e para aqueles que optam por se envolver com ela em sua própria prática de pesquisa.
Feldman and Worline (2012)	Teórico	Estudo Organizacional Positivo	Um exemplo (história da bola de carne)	Teórico	“Explicar três mecanismos de <i>resourcing</i> de valor para estudiosos organizacionais positivos”
Keating, Geiger McLoughlin (2014)	Empírico	Empreendedorismo	Start-up irlandês de ciências biológicas	Etnografia	“Como os empreendedores mobilizam e combinam criativamente os recursos sociais disponíveis em suas redes de prática? Como os empreendedores se familiarizam, se envolvem e mantêm uma compreensão de outras redes de prática quando procuram recursos?”
Sonenshein (2014)	Empírico	Criatividade	Varejista de rápido crescimento que possuem lojas	Estudo de Caso	“Como os recursos moldam as atividades criativas dentro das organizações ao longo do tempo?”

Feldman and Worline (2016)	Teórico	Teoria de Práticas	Alguns exemplos	Teórico	Como aproveitar uma variedade de recursos e usá-los de novas maneiras que permitem abordagens criativas e engenhosas ao gerenciamento.
Wiedner, Barrett and Oborn (2017)	Empírico	Estratégia como prática	Serviço Nacional de Saúde na Inglaterra	Estudo de Caso	“Como e por que as iniciativas de mudança podem desencadear desenvolvimentos divergentes em várias práticas e levar ao surgimento de mudanças em lugares inesperados.”
Deken, Berends, Gemser and Lauche (2018)	Empírico	Estratégia como prática	Empresa automotiva internacional	Etnografia	“Como os atores estabelecem a complementaridade de recursos ao iniciar a colaboração interorganizacional para uma iniciativa estratégica inovadora?”
Kannan-Narasimhan and Lawrence (2018)	Empírico	Estratégia como prática	Setor de tecnologia da informação e computação do Vale do Silício	Estudo de Caso Múltiplo	“Como os inovadores de níveis inferiores de uma organização obtêm aprovação para suas inovações, especialmente quando suas idéias não se encaixam prontamente na estratégia de sua organização?”

Apêndice 3 – Informações sobre presença na unidade de ensino a distância

Dias	Data	Horário	Dia	Tempo (h)	Total (min)
Dia 1	14/03/2018	11:30 AM até 08:30 PM	Quarta	9	540
Dia 2	15/03/2018	04:00 PM até 10:00 PM	Quinta	6	360
Dia 3	16/03/2018	09:00 AM até 6:00 PM	Sexta	9	540
Dia 4	19/03/2018	09:00 AM até 12:00 PM	Segunda	3	180
Dia 5	20/03/2018	09:30 AM até 07:00 PM	Terça	9,5	570
Dia 6	21/03/2018	09:00 AM até 05:00 PM	Quarta	8	480
Dia 7	22/03/2018	09:30 AM até 05:00 PM	Quinta	7,5	450
Dia 8	23/03/2018	09:30 AM até 14:00 PM	Sexta	4,5	270
Dia 9	26/03/2018	09:30 AM até 05:00 PM	Segunda	7,5	450
Dia 10	28/03/2018	09:00 AM até 05:00 PM	Quarta	8	480
Dia 11	10/04/2018	03:00 PM até 10:00 PM	Terça	7	420
Dia 12	11/04/2018	11:00 AM até 6:00 PM	Quarta	7	420
Dia 13	12/04/2018	10:00 AM até 6:00 PM	Sexta	7	420
Dia 14	16/04/2018	10:00 AM até 4:00 PM	Segunda	6	360
Dia 15	17/04/2018	12:00 AM até 5:00 PM	Terça	5	300
Dia 16	19/04/2018	10:00 AM até 14:00 PM	Quinta	4	240
Dia 17	20/04/2018	10:30 AM até 15:00	Sexta	4,5	270
Dia 18	23/04/2018	10:00 AM até 6:00 PM	Segunda	8	480
Dia 19	25/04/2018	10:30 AM até 19:30	Quarta	8	480
Dia 20	26/04/2018	1:30 PM até 5:00 AM	Quinta	3,5	210
Dia 21	27/04/2018	1:00 AM até 6:00 PM	Sexta	6	360
Dia 22	02/05/2018	11:00 AM até 6:00 PM	Quarta	7	420
Dia 23	07/05/2018	10:00 AM até 4:00 PM	Segunda	6	360
Dia 24	08/05/2018	2:00 PM até 6:00 PM	Terça	4	240
Dia 25	09/05/2018	09:00 AM até 4:00 PM	Quarta	7	420
Dia 26	10/05/2018	11:00 AM até 9:00 PM	Quinta	10	600
Dia 27	11/05/2018	10:00 AM até 3:00 PM	Sexta	5	300
Dia 28	14/05/2018	2:00 PM até 5:00 PM	Segunda	3	180
Dia 29	15/05/2018	1:00 PM até 6:30 PM	Terça	5,5	330
Dia 30	16/05/2018	5:00 PM até 6:00 PM	Quarta	1	60
Dia 31	17/05/2018	3:00 PM até 7:00 PM	Quinta	4	240
Dia 32	21/05/2018	1:30 PM até 5:30 PM	Segunda	4	240
Dia 33	22/05/2018	2:00 PM até 3:00 PM	Terça	1	60
Dia 34	24/05/2018	10:00 PM até 5:00 PM	Quinta	7	420
Dia 35	25/05/2018	10:00 PM até 4:00 PM	Sexta	6	360
Dia 36	06/06/2018	11:30 AM até 3:30 PM	Quarta	4	240
Dia 37	07/06/2018	10:00 AM até 5:30 PM	Quinta	7,5	450
Dia 38	08/06/2018	09:00 AM até 5:00 PM	Sexta	8	480
Dia 39	12/06/2018	9:00 AM até 5:00 PM	Terça	8	480
Dia 40	13/06/2018	10:00 AM até 12:00 PM	Quarta	2	120
Dia 41	14/06/2018	10:00 AM até 5:00 PM	Quinta	7	420
Dia 42	15/06/2018	10:00 AM até 2:00 PM	Sexta	4	240

Dia 43	21/06/2018	10:00 AM até 12:00 PM	Quinta	2	120
Dia 44	28/06/2018	10:00 AM até 12:00 PM	Quinta	2	120
Dia 45	02/08/2018	10:00 AM até 13:00 PM	Quinta	3	180
Dia 46	07/08/2018	09:00 AM até 12:00 PM	Terça	3	180
Dia 47	13/08/2018	09:00 AM até 4:00 PM	Segunda	7	420
Dia 48	14/08/2018	09:00 AM até 5:00 PM	Terça	8	480
Dia 49	15/08/2018	10:00 AM até 3:00 PM	Quarta	5	300
Dia 50	16/08/2018	11:00 AM até 5:00 PM	Quinta	6	360
Dia 51	28/08/2018	09:00 AM até 3:00 PM	Terça	6	360
Total de tempo:				291 horas	17460 min.

Apêndice 4 - Roteiro de perguntas aos entrevistados

- 1) Qual é o seu cargo aqui na unidade de ensino a distância?
- 2) Você está aqui há quanto tempo? Conte-me um pouco de sua trajetória aqui na unidade.
- 3) Quais são as disciplinas e modalidades que você tem atuado dentro do EAD? [pergunta direcionada apenas ao professor-tutor]
- 4) Você pode me descrever quais são suas atividades e tarefas desempenhadas aqui na unidade? [Solicitar detalhes, exemplos específicos e como se relacionam com outras rotinas]
- 5) Quais são os principais objetos, softwares ou programas que você utiliza no seu dia-a-dia de trabalho? [Solicitar para dar exemplo de seus usos]
- 6) Quais são as mudanças você tem observado em relação ao EAD? [Perguntar sobre diferentes níveis, externo, na unidade e em relação a suas atividades dentro da unidade]
- 7) Quais mudanças ocorreram na relação professor-tutor e aluno? De que forma isso impactou seu trabalho?
- 8) Quais são as tarefas que você acredita que foram mais impactadas devido as mudanças que ocorreram?
- 9) Tem mais alguma mudança que você tenha observado, na sua forma de trabalho, ou algo que você ainda não pontuou? [Questão de reforço]
- 10) Existem planos de mudança na sua forma de trabalho? [Tratar aqui das expectativas futuras seja dentro de suas tarefas ou fora delas]
- 11) Em relação as outras áreas dentro e fora da unidade de ensino a distância, com quais você se relaciona no que se refere a suas atividades desempenhadas? [Solicitar exemplos de como essa interação ocorre e relacioná-las às mudanças ocorridas na unidade]

Apêndice 5 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

- a) Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “Mudanças Organizacionais no Ensino a Distância: um enfoque a partir da perspectiva de Rotinas Dinâmicas” conduzida pelo pesquisador por Rodrigo Assunção Rosa.
- b) Este estudo tem por objetivo compreender como as rotinas em uma unidade de Ensino a Distância são modificadas face as mudanças de seu ambiente externo.
- c) Esta pesquisa segue os princípios e normas exigidas pelo Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getúlio Vargas (CEPH/FGV), pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) e pelo Comitê de Ética em Pesquisa da *UAlpha*.
- d) Caso você aceite participar da pesquisa, será necessário realizar uma entrevista, que consiste em algumas perguntas semi-estruturadas feitas pelo pesquisador e que estão relacionadas ao objetivo da pesquisa.
- e) A entrevista será realizada pelo pesquisador e terá duração de cerca de 40 minutos, podendo ser gravada ou não, conforme escolha do entrevistado. Caso seja efetivada a gravação de áudio, a fala será transcrita para fins de análise, e após o término efetivo do projeto, será excluída.
- f) A entrevista será no local de trabalho do participante e ocorrerá entre pesquisador e participante, sem qualquer outra pessoa envolvida.
- g) Os dados coletados por meio desta entrevista e pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.
- h) Sua participação não implicará em nenhum risco para a instituição vinculada, ou em qualquer tipo de gasto ou despesa.
- i) Caso ocorra o risco pessoal de cansaço ou qualquer outro tipo de inconveniente, a entrevista poderá ser pausada a qualquer instante, podendo o entrevistado decidir sobre sua continuidade ou até mesmo declinar da entrevista.
- j) Os benefícios esperados da pesquisa são de natureza teórica e aplicada. Em teoria o pesquisador pretende avançar na compreensão do campo de rotinas dinâmicas, explicando como mudanças no contexto externo podem influenciar as mudanças nas rotinas organizacionais. De natureza prática, ao demonstrar como a unidade de uma organização reage à crise econômica e outros tipos de mudanças externas a partir de novos serviços, produtos ou localização.
- k) Qualquer dúvida referente à pesquisa ou ao processo de entrevista, o entrevistado poderá entrar em contato com o pesquisador responsável: Rodrigo Assunção Rosa, Professor e Pesquisador, Rua xxxxx, xxx Ap. xx Bloco x – CEP: xxxxxx-xxx, e-mail: xxxxxxxxxxxx, tel: (xx) xxxxxxxx.
- l) Estão garantidas todas as informações que você queira, antes durante e depois do estudo.

m) A participação neste estudo é voluntária. Você tem a liberdade de recusar participar do estudo, retirando seu consentimento a qualquer momento. Este fato não implicará em danos a você.

n) Todas as despesas necessárias para a realização da pesquisa não são responsabilidade do entrevistado.

o) Pela participação no estudo, você não receberá qualquer valor em dinheiro.

p) O pesquisador responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação do entrevistado, garantindo assim sua confidencialidade. Quando os resultados forem publicados, não aparecerá seu nome e sim um código caso algum trecho seja utilizado. Além disso, ocorrerá também a descaracterização da empresa e da unidade de trabalho.

q) Você está recebendo uma via assinada deste termo. Outra via assinada ficará em posse do pesquisador.

r) Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Alfa: Rua xxxxxxxxxxxxxxxx nº xxxx, xxxx xxxxx, CEP: xxxxxx-xxx, xxxxxx, xx. Fone: (xx)xxxxxxxx FAX: (xx)xxxxxxxx E-mail: xxxxxxxxxxxxx

s) Comissão nacional de ética em pesquisa – CONEP: SEPN 510 NORTE, BLOCO A, 3º Andar Edifício Ex-INAN - Unidade II - Ministério da Saúde CEP: 70750-521 - Brasília-DF Fone (61) 3315-5877 email: conep.cep@saude.gov.br

t) Comitê de Conformidade Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getúlio Vargas – CCE/FGV: Praia de Botafogo, 190, sala 536, Botafogo, Rio de Janeiro, RJ, CEP 22250-900, telefone (21) 3799-6216. E-mail: etica.pesquisa@fgv.br.

Eu, _____ li o texto acima e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual fui convidado a consentir a minha participação. A explicação que recebi menciona os riscos e benefícios do estudo. Eu entendi que sou livre para interromper a participação no estudo a qualquer momento sem justificar minha decisão.

Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

Cidade, _____

Nome do Participante

Nome do Pesquisador

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador