



**Samantha Luiza de Souza Broman**

**As fronteiras das rotinas de budgeting:  
a (re)construção de tréguas na dinâmica das rotinas.**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Sandra Regina da Rocha Pinto

Rio de Janeiro

Maio de 2020



**Samantha Luiza de Souza Broman**

**As fronteiras das rotinas de budgeting:  
a (re)construção de tréguas na dinâmica das rotinas**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

**Profa. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Orientador

Departamento de Administração, PUC-Rio

**Profa. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**

Departamento de Administração, PUC-Rio

**Prof. Roberto Lima Ruas**

UNINOVE

**Profa. Dimaria Silva e Meirelles**

UPM

**Prof. Moacir Sancovski**

UFRJ

Rio de Janeiro, 25 de maio de 2020.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial deste trabalho sem a autorização da universidade, da autora e da orientadora.

### **Samantha Luiza de Souza Broman**

É mestre em Administração pelo IAG/PUC-Rio. Em 2001 concluiu MBA de Finanças Corporativas na FGV-RJ. Graduiu-se em Administração de Empresas pela UFRJ. Possui 20 anos de carreira profissional, em empresas globais, em Finanças e Controles Internos.

Broman, Samantha Luiza de Souza

As fronteiras das rotinas de budgeting: a (re)construção de tréguas na dinâmica das rotinas / Samantha Luiza de Souza Broman ; orientadora: Sandra Regina da Rocha Pinto. – 2020.  
193 f. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2020.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Rotinas organizacionais. 3. Trégua. 4. Interdependências. 5. Orçamento empresarial. 6. Perspectiva processual. I. Rocha-Pinto, Sandra Regina da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

## Agradecimentos

Agradeço a todos me apoiaram durante toda a trajetória deste trabalho e nos anos recentes da minha vivência acadêmica. Agradeço à Professora Sandra Regina da Rocha-Pinto, cuja orientação, apoio e confiança foi a chave e luz para prosseguir neste percurso. Também sou muito grata ao valioso grupo de pesquisas de rotinas e da fenomenografia, que, orientado por ela, sempre se uniu em colaboração e empatia: Carlos Trevia, Francis Berenger, Hugo Mosca, Leandro Jardim, Marcia Penna, Maria Isabel Peixoto Guimarães e outros, que participaram em alguns momentos.

Agradeço aos professores do IAG, cujos ensinamentos e conselhos sempre foram muito valiosos e generosos.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

À PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Agradeço à minha família que sempre esteve certa de que eu conseguiria. Obrigada Tulio e meus filhos Victoria e Arthur, por toda força e amor. Faço também os agradecimentos (*in memorium*) à minha mãe Vânia e minha avó Hilda, que sempre foram a minha inspiração para eu me esforçar.

Quero agradecer aos membros da banca, pela ampla disponibilidade para avaliar e trazer suas ricas contribuições.

Volto a agradecer aos membros das minhas bancas de dissertação e de qualificação. Estes que continuaram sendo fonte da minha motivação para aprender e para me esforçar no trabalho.

Por fim, preciso agradecer a todos os profissionais que participaram das minhas entrevistas (desta pesquisa e das anteriores), que dentro de suas agendas corridas, sempre foram colaborativos para que este trabalho desse certo e fosse de valor.

## Resumo

Broman, Samantha Luiza de Souza; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **As fronteiras das rotinas de budgeting: a (re)construção de tréguas na dinâmica das rotinas..** Rio de Janeiro, 2020. 193p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta pesquisa investigou as variadas formas de se conceber a (re)construção de tréguas (*Truce*) nas fronteiras das rotinas de budgeting, sob a perspectiva processual da Dinâmica das Rotinas (*Routine Dynamics*) (FELDMAN *et al.*, 2016; SALVATO & RERUP, 2018; HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017). As rotinas de budgeting compreendem o plano financeiro das organizações (MERCHANT, 1998). Podem ser consideradas como interdependentes (KRAMSER e SCHREYÖGG, 2016) a diversas Rotinas Organizacionais, visto que os valores definidos no planejamento orçamentário (estimativas de previsões de vendas, alocações de recursos e outros, feitos *ex ante*) (MERCHANT, 1998; MUCCI, FREZATTI & DIENG, 2016;) podem habilitar ou restringir as atividades cotidianas das outras rotinas. Por meio da abordagem teórico-metodológica da fenomenografia, foram realizadas 22 entrevistas com profissionais diretamente envolvidos nas rotinas de budgeting, enquanto atuantes em diversas Rotinas Organizacionais, em diversas empresas, de diversos setores de atividade. Nas vivências relatadas nas entrevistas, predominaram os conflitos de disputas relacionadas com reduções na alocação de recursos orçamentários, no planejamento orçamentário. A análise dos relatos possibilitou a organização de um Espaço de Resultado, conforme preconizado pela Fenomenografia, que demonstra as três concepções identificadas, sistematizadas de forma inclusiva e hierárquica e explicadas por seis dimensões. O Espaço de Resultado formou a base para o framework teórico apresentado nesta tese, com proposições teóricas inéditas. As três categorias identificadas acerca da (re)construção de tréguas nessas fronteiras foram: a) Sujeição à Autoridade; b) Assimilação Prudente; e c) Interação Participativa. Por sua vez, as seis dimensões explicativas foram: 1. Natureza de Poder; 2. Manifestação da Agência; 3. Comprometimento com a Ecologia; 4. Valorização da Transparência; 5. Configuração dos Ciclos Orçamentários; 6. Influência do Domínio dos Artefatos do Budget. As proposições teóricas desta tese

discorrem sobre as possibilidades de as Interações Participativas na (re)construção de tréguas desenvolverem uma Consciência da Complexidade Sistêmica; serem mutuamente constituintes de configuração de competências coletivamente formadas; serem favorecidas pela aprendizagem; além de essas interações no planejamento poderem fortalecer os artefatos enquanto agentes no controle orçamentário. Os resultados desta investigação podem contribuir com a noção de que as mudanças significativas nas rotinas podem romper com as tréguas existentes a ponto de poder despertar os conflitos que estão latentes (ZBARACKI & BERGEN, 2010; PENTLAND & FELDMAN, 2005; SALVATO & RERUP, 2018).

### **Palavras-chave**

Rotinas organizacionais; trégua; interdependências; orçamento empresarial; perspectiva processual

## Abstract

Broman, Samantha Luiza de Souza; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **The boundaries of budgeting routines: the truce (re)construction on dynamic routines**. Rio de Janeiro, 2020. 193p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This research investigated the different ways of conceiving the (re)construction of truce at the boundaries of budgeting routines, under the procedural perspective of Routine Dynamics (FELDMAN *et al.*, 2016; SALVATO & RERUP, 2018; HOWARD-GRENVILLE & RERUP, 2017). The budgeting routines comprise the organizational financial plans (MERCHANT, 1998). They can be considered as interdependent (KRAMSER and SCHREYÖGG, 2016) to several Organizational Routines, because whatever is decided in budget planning (e.g., sales forecast estimates, resource allocations and others, made *ex ante*) (MERCHANT, 1998; MUCCI, FREZATTI & DIENG, 2016;), they can enable or disable the daily activities of these other routines. Through the theoretical-methodological approach of phenomenography, 22 interviews were conducted out, with professionals directly involved in the budgeting routines, while working in several Organizational Routines, in different firms from various industries. The reports conveyed, in general, experiences involving conflicts related to reductions in the allocated resources made in budget planning. As recommended by the Phenomenography, an outcomespace was composed by these reports' analysis. It demonstrates three conceptions that were systematized in an inclusive and hierarchical way, while explained by six explanatory dimensions. The outcomespace was the basis to the theoretical framework presented in this dissertation, with unpublished theoretical propositions. The three categories identified that demonstrates the (re)construction of truces in the boundaries are: 1. Subjection to Authority; 2. Prudent Assimilation; 3. Participatory Interaction. In turn, the six explanatory dimensions were: 1. Nature of Power; 2. Manifestation of the Agency; 3. Commitment to Ecology; 4. Transparency Valorization; 5. Budget Cycles Configuration; 6. The Influence of the Budget's Artifacts Domain. The theoretical propositions of this work discuss about the possibilities that the Participatory Interactions in the (re)construction of truce develops a Systemic

Complexity Awareness; be mutually constitutive of the configuration of competences collectively formed; be favored by learning; and, besides, these interactions in planning can strengthen artifacts as agents in budget control. This investigation findings may contribute to the notion that significant changes in routines can rupture the existing truces to the point of awakening the conflicts, that are latent (ZBARACKI & BERGEN, 2010; PENTLAND & FELDMAN, 2005; SALVATO & RERUP, 2018).

## **Keywords**

Organizational routines; truce; interdependencies; business budget; procedural perspective

## Sumário

1. Introdução	14
1.1. A Contextualização	17
1.1.1. Os Estudos Acerca da Trégua nas Dinâmicas da Ecologia das Rotinas	18
1.1.2. O <i>Lócus</i> das Rotinas de <i>Budgeting</i>	20
1.2. Objetivos	23
1.2.1. Objetivo Final	24
1.2.2. Objetivos Intermediários	24
1.3. A Perspectiva Adotada Neste Estudo	26
1.4. Recorte de Estudo	29
1.5. Relevância do Estudo	30
2. Rotinas Organizacionais e Orçamento (Rotinas de <i>Budgeting</i> )	33
2.1. Rotinas Organizacionais	33
2.1.1. Rotinas Organizacionais: Histórico e Conceitos Originais	34
2.1.2. Perspectivas de Estudos das Rotinas Organizacionais	37
2.2. A Dinâmica das Rotinas Organizacionais	39
2.2.1. Os Aspectos Constituintes das Rotinas Organizacionais	39
2.2.2. A Dinâmica das Rotinas: Delimitação do Campo e sua Agenda de Pesquisa	42
2.2.2.1. A Interdependência entre Rotinas	43
2.2.2.2. A Trégua nas Rotinas e sua (re)construção	45
2.2.2.3. Os Artefatos Entrelaçados às Rotinas e suas Dinâmicas	50
2.3. A Rotina do Orçamento Empresarial – As Rotinas de <i>Budgeting</i>	51
3. Metodologia de Pesquisa	59
3.1. Revisão da Literatura de RO: Pesquisa Bibliográfica	61
3.1.1. Revisão da Literatura Seminal da Dinâmica das Rotinas	62
3.1.2. Revisão da Literatura Relevante sobre a Dinâmica das Rotinas	63
3.1.3. Revisão da Literatura Recente (Últimos 10 Anos) de RO	65
3.2. Escolha do Método de Pesquisa	69
3.3. A Fenomenografia	71
3.3.1. A Fenomenografia e suas Origens	71
3.3.2. A Abordagem Teórico- Metodológica da Fenomenografia	74
3.3.3. Características e Definições da Fenomenografia	74
3.3.3.1. Perspectiva de Segunda Ordem	74
3.3.3.2. A Experiência com o Fenômeno: As Concepções	75
3.3.3.3. O Significado e Estrutura nas Vivências e suas Variações	77
3.3.3.4. Observações Acerca das Concepções Identificadas	78

3.3.3.5. Os Resultados da Fenomenografia: Da Análise para a Construção das Categorias Descritivas e do Outcome Space	79
3.3.4. A Qualidade na Fenomenografia	81
3.3.5. A Fenomenografia Aplicada nas Organizações	84
3.3.6. O Percurso Metodológico Realizado	87
3.3.6.1. Seleção dos Sujeitos e Definição da Amostra Intencional	89
3.3.6.2. Coleta de Dados: A Entrevista Fenomenográfica	90
3.3.6.3. Tratamento e Análise dos Dados: Categorias Descritivas e a Construção do Outcome Space	95
3.3.6.4. A Base para as Proposições Teóricas	99
3.4. Limitações do Método	100
4. Os Resultados Encontrados e o Espaço de Resultado – ‘ <i>outcome space</i> ’	101
4.1. As Categorias Descritivas e as Dimensões Explicativas	106
4.1.1. Apresentação das Dimensões Explicativas	107
4.1.1.1. A Dimensão explicativa da Natureza de Poder	107
4.1.1.2. A Dimensão explicativa da Manifestação da Agência	110
4.1.1.3. A Dimensão explicativa do Comprometimento na Ecologia	110
4.1.1.4. A Dimensão explicativa de Valorização da Transparência	111
4.1.1.5. A Dimensão explicativa da Configuração dos Ciclos Orçamentários	111
4.1.1.6. A Dimensão explicativa do Domínio dos Artefatos de Budget.	112
4.2. O Espaço de Resultado – O <i>Outcomespace</i>	114
4.3. As Categorias Descritivas: Concepções	115
4.3.1. A Categoria 1: Sujeição à Autoridade	115
4.3.1.1. A Natureza de Poder	116
4.3.1.2. A Manifestação da Agência	118
4.3.1.3. O Comprometimento com a Ecologia	120
4.3.1.4. A Valorização da Transparência	122
4.3.1.5. A Configuração dos Ciclos Orçamentários	124
4.3.1.6. O Domínio dos Artefatos do Budget	126
4.3.2. A Categoria 2: Assimilação Prudente	127
4.3.2.1. A Natureza de Poder	130
4.3.2.2. A Manifestação da Agência	133
4.3.2.3. O Comprometimento com a Ecologia	134
4.3.2.4. A Valorização da Transparência	136
4.3.2.5. A Configuração dos Ciclos Orçamentários	137
4.3.2.6. A Domínio dos Artefatos do Budget	138
4.3.3. A Categoria 3: Interação Participativa	139
4.3.3.1. A Natureza de Poder	141
4.3.3.2. A Manifestação da Agência	142

4.3.3.3. O Comprometimento com a Ecologia	144
4.3.3.4. A Valorização da Transparência	145
4.3.3.5. A Configuração dos Ciclos Orçamentários	147
4.3.3.6. O Domínio dos Artefatos do Budget	149
5. Discussão e Proposições Teóricas	152
5.1. Proposição Teórica Acerca da Consciência da Complexidade Sistêmica (CCS)	152
5.2. Proposições Teórica Acerca da Configuração Coletiva da Construção de Redes de Relacionamento	157
5.3. Proposição Teórica Acerca da Agência dos Artefatos no Controle Orçamentário	160
5.4. Proposição Teórica Acerca da Aprendizagem nas Interações Participativas	165
5.5. Proposição Teórico – Metodológica	167
6. Considerações Finais e Sugestões para Pesquisas Futuras	169
6.1. Outras Sugestões de Agenda	173
7. Referências Bibliográficas	175
8. Apêndice	183
8.1. Roteiro Semiestruturado de Entrevistas	183
8.2. Artigos de Dinâmica das Rotinas nos Últimos 10 anos	184
8.3. Artigos em Estudos Organizacionais com Aplicação do Método Fenomenográfico	186
Anexo	189
Achados Adicionais: Possíveis Futuras Agendas	189

## Lista de quadros

Quadro 1: Artigos publicados nos últimos dez anos classificados conforme critério de ranking de fator de impacto JCR 2017	67
Quadro 2: Artigos sobre Rotinas Organizacionais nos últimos 10 anos, por ano e por perspectiva	69
Quadro 3: Sujeitos selecionados para as entrevistas fenomenográficas	92
Quadro 4: O Espaço de Resultado	114
Quadro 5: Listagem de artigos de Dinâmica das Rotinas nos últimos 10 anos	184
Quadro 6: Relação de Artigos em Estudos Organizacionais com Aplicação do Método Fenomenográfico	186
Quadro 7: Relação de Artigos Nacionais em Estudos Organizacionais com Aplicação do Método Fenomenográfico	188

## Lista de figuras

Figura 1: A necessidade de se reconstruir a trégua na fronteira	48
Figura 2: a organização inclusiva e de hierarquia de complexidade crescente das concepções.	106
Figura 3: Mapa mental da proposição teórica acerca da Consciência da Complexidade Sistêmica	155
Figura 4: Mapa mental da proposição teórica acerca configuração coletiva da Construção de Redes de Relacionamento	159
Figura 5: Mediação dos artefatos entre processo do planejamento orçamentário e sua agência no controle	162
Figura 6: Mapa mental da Proposição Teórica acerca da agência dos artefatos no controle orçamentário	166

# 1 Introdução

As mudanças nas organizações passaram a ser consideradas como uma condição de certa normalidade, configurando-se como a nova regra das coisas (TSOUKAS e CHIA, 2002). Entretanto, quando as mudanças nas Rotinas Organizacionais (RO) são significativas, elas podem romper com as tréguas existentes entre os profissionais que desempenham as atividades dessas rotinas, a ponto de trazer à tona conflitos que estão latentes (ZBARACK & BERGEN, 2010).

As Rotinas Organizacionais (RO) se desenvolvem processualmente e são conceituadas por Feldman e Pentland (2003, p. 95) como “padrões repetitivos e reconhecíveis de ações interdependentes realizadas por múltiplos atores”. Assim sendo, para se conhecer melhor os fenômenos organizacionais relacionados com as mudanças endógenas nas organizações, as pesquisas que adotam uma perspectiva processual procuram captar como os profissionais empreendem suas ações nessas situações, inclusive quando eles estão diante de possíveis divergências de ideias, interesses e necessidades (FELDMAN, 2016; FELDMAN *et al.*, 2016; HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2016; CHERMAN e ROCHA-PINTO, 2016; BROMAN, RUAS e ROCHA-PINTO, 2019).

Há um entendimento consolidado no campo de estudo da Dinâmica das Rotinas (*Routine Dynamics*) de que as ROs são flexíveis e fontes tanto para mudanças como para a estabilidade nas organizações (FELDMAN, 2000; 2003; 2016; FELDMAN e PENTLAND, 2003; PENTLAND e FELDMAN, 2005; PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011; FELDMAN *et al.*, 2016; SALVATO e RERUP, 2016). Essa perspectiva da dinâmica das rotinas se iniciou com pesquisas empíricas que abriram a ‘caixa preta’ das rotinas (FELDMAN e PENTLAND, 2005; FELDMAN, 2016) e, à luz de teorias da prática, teorizaram acerca da recursividade entre os aspectos constituintes das rotinas: a forma como esses profissionais executam suas rotinas na prática (o aspecto performativo) e as idealizam (o aspecto ostensivo), (FELDMAN 2000; 2003, 2016; FELDMAN *et al.* 2016; KRAEMSER e SCHREYÖGG, 2016; PARMIGIANI e HOWARD-

GRENVILLE, 2011; FELDMAN e PENTLAND, 2003; 2005). Entretanto, pesquisadores que adotam a perspectiva da Dinâmica das Rotinas apontam lacunas atuais acerca do subtema da Trégua (*Truce*) diante da flexibilidade (endógena) das RO. As tréguas precisam ser reestabelecidas em situações de conflitos entre os participantes das rotinas, visto que conflitos subjacentes entre eles podem ser despertados pelas mudanças nas rotinas (ZBARACKI e BERGEN, 2001; SALVATO e RERUP, 2018;). Nesse sentido, Howard-Grenville e Rerup (2017, p. 335) também ratificam que a compreensão desse tópico merece ser aprofundada, em termos de suas implicações, em períodos extensos, para o desempenho, a mudança e a estabilidade das rotinas.

Esta pesquisa investigou o subtema da trégua, sob a perspectiva processual, em termos de como são (re)construídas as tréguas nas dinâmicas ‘dentro’ e ‘entre’ rotinas interdependentes da ecologia (FELDMAN *et al.*, 2016; SALVATO & RERUP, 2018; HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017). Desse modo, o propósito desta tese é apresentar proposições teóricas e práticas acerca das variadas formas de (re)construção de tréguas nas fronteiras de rotinas interdependentes, sob a perspectiva processual da Dinâmica das Rotinas.

Esta investigação empírica foi realizada no *locus* das rotinas do Orçamento Empresarial (*budgeting*), que compreendem o ‘plano financeiro’ das organizações (MERCHANT, 1998; REKA, STEFAN e DANIEL, 2014).

O Orçamento Empresarial pode ser visto como um ‘processo’ (MUCCI, FREZATTI E DIENG, 2016), cujas práticas orçamentárias são repetitivas e reconhecíveis, logo, podem ser compreendidas como RO (NELSON e WINTER, 2005; FELDMAN *et al.*, 2016; BROMAN, RUAS e ROCHA-PINTO, 2019; FELDMAN e PENTLAND, 2003; KRAMSER e SCHREYÖGG, 2016). Compreende-se que atividades das rotinas orçamentárias envolvem profissionais que atuam em diversas RO, visto que as RO onde eles atuam são afetadas pelos (re)planejamentos orçamentários.

Na presente tese, essas rotinas são chamadas de rotinas de *budgeting* (tratadas com o ‘ing’ em inglês) (BROMAN e ROCHA-PINTO, 2017), visto que podem ser vistas como práticas organizacionais em contínua execução, a exemplo de como são tratados outros temas organizacionais, como: *strategysing, learning e knowing* (TREVIA *et al.*, 2018; CHERMAN, 2013).

As múltiplas funções do Orçamento Empresarial, podem ser discutidas conforme a ótica do pesquisador (MUCCI, FREZATTI E DIENG, 2016), mas, segundo Sponem e Lambert (2010), essa multiplicidade de funções não é vista como problemática.

A presente tese atentou para os propósitos orçamentários de planejamento e de controle/monitoramento, que são considerados como integrantes do sistema gerencial de controle das organizações (MALMI e BROWN, 2008; MERCHANT, 1998). Aspectos dos propósitos orçamentários de motivação (diálogo) e de avaliação de desempenho do profissional não chegaram a ser explorados neste trabalho (ELKHOLM e WALLIN, 2011).

A função do planejamento orçamentário força os profissionais a pensarem, anteciparem problemas e discutirem ideias a respeito do futuro das respectivas organizações, enquanto fazem suas estimativas e tomam decisões antecipadamente (MERCHANT, 1998; ELKHOLM e WALLIN, 2001; 2011; MUCCI, FREZATTI e DIENG, 2016; MALMI e BROWN, 2008).

O controle/monitoramento orçamentário, por sua vez, identifica as possíveis variações entre o resultado financeiro que está sendo alcançado e o que havia sido previsto no plano orçamentário vigente (MERCHANT, 1998; LEITE *et al.*, 2008; MALMI e BROWN, 2008). Nesse sentido, Elkhalm e Wallin (2001, p. 536) explicaram que esse monitoramento é contínuo, cujos indicadores financeiros e não financeiros são apurados para “mostrarem se a empresa está ou não no caminho certo”.

No contexto dos (re)planejamentos orçamentários, é possível compreender que as fronteiras das rotinas de *budgeting* podem se tornar arenas de disputas de ideias e de interesses entre os profissionais envolvidos nessas rotinas, uma vez que esses (re)planejamentos podem habilitar ou restringir as atividades cotidianas de diversas RO operacionais e de suporte das organizações. As alterações das estimativas e metas orçamentárias estabelecidas – os (re)planejamentos – podem ser convocadas quando controle/monitoramento identifica variações significativas entre os resultados que estão sendo alcançados pela organização e o que havia sido previsto.

As rotinas de *budgeting* também podem ter a finalidade de aprimoramento de processos (melhorias nas RO), considerando-se que não existem regras sobre como as organizações devem orçar (MUCCI, FREZATTI e DIENG, 2016). Quanto às modificações em como são desempenhadas as próprias rotinas de *budgeting*, Broman, Ruas e Rocha-Pinto (2019) identificaram que as respectivas equipes de trabalho as reconfiguram, em prol de melhorá-las e de superar imprevistos, não se limitando a, apenas, cumprir com os requisitos institucionais.

## 1.1.

### A contextualização

O campo que estuda a perspectiva processual da Dinâmica das Rotinas tem sugerido que novas pesquisas empíricas considerem que as rotinas acontecem em complexos agrupamentos (e não isoladamente) para, assim, se avançar na compreensão acerca das interdependências entre rotinas (FELDMAN, 2016 FELDMAN *et al.*, 2016; KRAEMSER e SCHREYÖGG, 2016). Pentland, Recker e Wyner (2016) advertem que, enquanto as metodologias de estudo mantiverem o foco em melhorias e no redesenho de apenas uma RO por vez, há certo risco de que a aplicação da mudança individual em uma RO cause alguma interrupção em outra RO, da qual ela seja interdependente.

Para que as rotinas de *budgeting* acompanhem as volatilidades e imprevisibilidades do ambiente organizacional, Libby e Lindsay (2010) identificaram que as organizações têm combinado a sua forma tradicional de orçar uma vez ao ano com outras formas alternativas de orçar, que são feitas com maior frequência e flexibilidade durante ano (ELKHOLM e WALLIN, 2011), como revisões dos orçamentos vigentes e (re)planejamentos.

Logo, considerando-se que há uma mútua influência entre o(s) planejamento(s) orçamentário(s) – feito(s) *ex ante* e o controle orçamentário - feito *ex post* (MERCHANT 1998; ELKHOLM e WALLIN, 2001; 2011 MALMI e BROWN, 2008) e que as rotinas de *budgeting* têm requerido o envolvimento de profissionais que atuam em diferentes rotinas operacionais e de suporte da organização, compreende-se que há um potencial de ocorrência de conflitos entre esses profissionais, que buscam defender seus interesses parciais nos processos decisórios atrelados aos orçamentos. Ademais, o trabalho nas rotinas de *budgeting* evoca a corresponsabilidade e o comprometimento desses profissionais com os

objetivos orçamentários específicos voltados para as diversas RO, os quais, por sua vez, são consolidados nos objetivos no nível organizacional (HOPE e FRASER, 2003a; REKA, STEFAN e DANIEL, 2014; KIHN, 2011; SALVATO e RERUP, 2018). Essa necessidade potencial de que sejam feitas redefinições de determinadas metas e objetivos podem envolver diferentes níveis nas organizações (ELKHOLM & WALLIN, 2011; HOPE & FRASER, 2003).

A importância atribuída, por algumas organizações, à função de planejamento orçamentário pode ser intensificada por situações de crises econômicas (BECKER *et al.* (2016), o que pode aumentar a necessidade de interações e discussões entre os diversos profissionais envolvidos.

O próximo subitem explica os chamados atuais dos pesquisadores que estudam a Dinâmica das Rotinas, para mostrar a oportunidade de se investigar as variadas formas e/ou mecanismos transacionais que influenciam a (re)construção de trégua ‘entre’ as RO no *locus* da ecologia das rotinas de *budgeting*. Em seguida, retoma-se esta situação-problema potencial de tais rotinas, tendo em vista a complexidade de suas interrelações com as diversas áreas da organização e RO.

### **1.1.1. Os estudos acerca da trégua nas dinâmicas da ecologia das rotinas**

As rotinas organizacionais são, atualmente, compreendidas como flexíveis, tendo em vista a constatação da agência nas rotinas e da recursividade entre suas partes constituintes (FELDMAN e PENTLAND, 2003; FELDMAN *et al.*, 2016). Enquanto os profissionais desempenham as RO, eles têm ideias e empreendem ‘esforços para uma realização’ para torná-las mais ‘eficazes’<sup>1</sup> e/ou ‘emergentes’<sup>2</sup> (FELDMAN e ORLIKOWSKI, 2011; FELDMAN e PENTLAND, 2003; FELDMAN *et al.*, 2016).

---

<sup>1</sup> Nesta tese, o conceito de *effortful accomplishment*, elaborado por Pentland e Reuter (1994), foi traduzido como ‘esforço para uma realização eficiente’ (conforme detalhado no item 2.1.1).

<sup>2</sup> Nesta tese, o conceito de *emergent accomplishment*, explicado por Feldman e Orlikowski (2011), foi traduzido como ‘esforço para uma realização emergente’ (conforme detalhado no item 2.1.1).

No entanto, enquanto Howard-Grenville e Rerup (2017) apontam a oportunidade de se compreender melhor como os interesses divergentes podem gerar a mudança nas organizações, observa-se que as possíveis divergências de interesses entre os participantes das rotinas potencializam a possibilidade de que conflitos latentes entre eles ressurgam (PENTLAND e FELDMAN, 2005; SALVATO e RERUP, 2018). Desse modo, desde as acepções originais de que a existência da rotina em si pode reduzir os conflitos (porque seus participantes combinam a forma de se desempenhar o trabalho), entende-se que os conflitos não são eliminados; eles são apenas suprimidos (NELSON e WINTER, 1982; FELDMAN e PENTLAND, 2003), de maneira que os acordos são provisórios.

Assim sendo, Salvato e Rerup (2018) sintetizaram que a trégua é um acordo implícito e temporário entre os participantes para que haja a suspensão das disputas e dos interesses divergentes em relação à execução da rotina.

Entretanto, permanecem os alertas sobre a necessidade de se investigar melhor como as tréguas são (re)construídas nessas dinâmicas (ZBARACKI e BERGEN, 2010) e se conhecer melhor o ponto crítico do paradoxo entre como minimizar conflitos e possibilitar a flexibilidade nas rotinas (SPEE, JARZABKOWSKI e SMETS, 2016).

À luz das acepções da dinâmica das rotinas nessas dinâmicas, sugere-se que se adote um olhar processual para se investigar o tema da trégua – a trégua como um processo e não como algo estável (SALVATO e RERUP, 2018). Esses autores discutiram sobre ações contínuas e regulatórias para gerenciarem-se metas organizacionais conflitantes, que podem ser balanceadas pelas ações micro e pela capacidade generativa das rotinas.

Enquanto isso, pesquisadores do campo da Dinâmica das Rotinas (FELDMAN, 2016; HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017) sugerem que as novas investigações sobre a dinâmica das rotinas passem a contemplar as relações ‘entre’ rotinas interdependentes/múltiplas que se afetam mutuamente (SALE e GRAND, 2016; SPEE, JARZABKOWSKI e SMETS, 2016; KRAMSER e SCHREYÖGG, 2016; FELMAN *et al.*, 2016). Desse modo, Spee, Jarzabkowski e Smets (2016) endossam que a interdependência entre rotinas também pode trazer à tona conflitos entre os participantes de diferentes grupos, visto que eles podem ter entendimentos diferentes acerca do ‘ideal’ das rotinas em que atuam.

Portanto, é possível considerar que é oportuno investigar acerca da problemática das variadas formas e/ou mecanismos transacionais que influenciam a (re)construção de trégua nas dinâmicas ‘entre’ rotinas de uma ecologia, sem deixar de lado a noção que as RO andam de mãos dadas com as tecnologias e são entrelaçadas a diversos artefatos (D’ADDERIO, 2011; PENTLAND, RECKER e WYNER, 2016). Assim, buscou-se seguir as recomendações de Alvesson e Sandberg (2011) para a problemática desta tese possa contribuir além de um preenchimento de lacunas existentes (ALVESSON e SANDBERG, 2011).

### 1.1.2.

#### **O lócus das rotinas de *budgeting***

As rotinas de *budgeting* são integrantes do Sistema de Planejamento e Controle das organizações. Sua ecologia é complexa porque suas atividades se desenvolvem por meio de fluxos que percorrem diversas direções dentro das organizações (*top-down*, *bottom-up* ou laterais), compartilhando informações, objetivos, prioridades, necessidade de recursos, restrições e riscos, além de serem integrantes das atividades organizacionais (MERCHANT, 1981; 1998; GOMES, LAVARDA e TORRENS, 2012).

As interdependências (KRAMSER e SCHREYÖGG, 2016) entre as rotinas de *budgeting* e as outras RO podem ser compreendidas pelo fato de as estimativas orçamentárias envolverem: as previsões de vendas - receitas, as previsões de gastos - custos, os planos de volume de produção, a projeção de fluxo de caixa, os diretos e obrigações das organizações, entre outros (MERCHANT, 1981; RÉKA, STEFAN e DANIEL, 2014), em interrelações que se configuram como complexas. Ademais, essas estimativas do plano financeiro são reconhecidas como aprovação formal da organização (REKA, STEFAN e DANIEL, 2014; KIHN, 2010).

Como o desenvolvimento desse plano costuma envolver não apenas os profissionais que atuam nas controladorias/áreas financeiras das organizações (e coordenam as rotinas de *budgeting*), como também os profissionais que atuam em outras RO operacionais e de suporte da organização (RÉKA, STEPHAN e DANIEL, 2014;), essas interrelações (e os limites de cada rotina) são chamadas de ‘fronteiras’ das rotinas de *budgeting* neste trabalho. Além disso, além de as rotinas de *budgeting* se desenvolverem processualmente, também se configuram como cíclicas entre as formas de orçar, que compõem o planejamento orçamentário e o

controle/monitoramento orçamentário (ELKHOM e WALLIN, 2011; MUCCI, FREZATTI e DIENG, 2016; BECKER *et al*, 2016).

Portanto, o planejamento orçamentário envolve as atividades que são realizadas *ex ante* – a fim de estimar, definir e aprovar os volumes e as alocações de recursos orçamentários para as atividades das RO (KIHN, 2010; BECKER, MAHLENDORF, SCHÄFER e THATEN, 2016). Ou seja, define-se, por exemplo, o ‘quanto’ a empresa deve produzir para vender; o ‘quanto’ um gerente pode gastar em uma atividade; ‘quantas’ pessoas ele pode contratar/promover em suas equipes etc.

O ‘monitoramento/controle’ feito *ex post* – tanto apura as diferenças entre os valores/resultados que estão sendo realizados e o que foi previsto (aprovado e formalizado) no planejamento orçamentário, como exerce, por meio de artefatos atrelados a essas rotinas, um controle cotidiano do uso dos recursos que haviam sido alocados para o desempenho das atividades (MERCHANT, 1981; 1998; MUCCI, FREZATTI e DIENG, 2016; ELKHOM e WALLIN, 2011; KIHN, 2011; HOPE e FRASER, 2003b; REKA, STEFAN e DANIEL, 2014; SPONEM e LAMBERT, 2010; LEITE, SILVA, CHEROBIM e BUFREM, 2008). Becker *et al*. (2016 p. 1510) ilustram essa relação mútua, em torno da alocação de recursos, com a típica frase: “Temos orçamento para isto?”.

Uma intensificação das interações nas fronteiras das rotinas de *budgeting* pode decorrer, também, do fato de as organizações terem passado a combinar os orçamentos anuais com as formas alternativas de orçar que, além de serem mais descentralizadas, são mais frequentes (voltadas para o curto prazo) como, por exemplo, nos orçamentos chamados de: *forecasts* e o *rolling-forecast* (LIBBY e LINDSAY, 2010; ELKHOLM e WALLIN, 2011; MUCCI, FREZATTI e DIENG, 2016; SPONEM e LAMBERT, 2010; FREZATTI, 2005). Assim, Bourmistrova e Kaarbøeb (2013 p. 197) explicam que, desde a década de 90, na época do movimento do *Beyond Budgeting* (HOPE e FRASER, 2003a; ELKHOLM e WALLIN, 2000), há uma proposta de mudança do *mindset* e do comportamento dos tomadores de decisões orçamentárias, para que as decisões gerenciais orçamentárias sejam mais interativas, mais voltadas para o negócio, para a aprendizagem e para o maior dinamismo das alocações de recursos. No entanto, esses autores também alegam que ainda cabe clarificar melhor como funciona - na prática, essa movimentação que compreende além da prática do tradicional

orçamento anual e considera as novas formas de orçar, com novas ferramentas de informação, em termos de melhorias nas habilidades de tomada de decisão no atual ambiente, o qual é cada vez mais incerto.

Logo, nesse contexto, enquanto os profissionais envolvidos nas rotinas de *budgeting* são convocados a se tornarem corresponsáveis pelos valores orçados finais (REKA, STEFAN e DANIEL, 2014), observa-se a relevância de se investigar como os profissionais envolvidos nessas rotinas (de diferentes áreas e níveis hierárquicos) buscam harmonizar suas divergências de interesses. Ademais, é possível vislumbrar que ainda podem ocorrer desalinhamentos entre os objetivos parciais (no nível micro) e as metas voltadas para os resultados no nível organizacional (macro) (KIHN, 2011).

A esse debate, cabe acrescentar que as citadas funções das rotinas de *budgeting* são desempenhadas de maneira entrelaçada a um conjunto de artefatos dos orçamentos que, neste trabalho, são chamados de o *budget* (por exemplo: os demonstrativos financeiros de orçamento, planilhas e os sistemas corporativos) (FREZATTI, 2005; MUCCI, FREZATTI e DIENG, 20016).

Convém não deixar de atentar que, segundo Reka, Stefan e Daniel (2016), o ambiente econômico e macro dos negócios influencia os processos orçamentários (as RO), sendo que o Brasil vem enfrentado incertezas em seu ambiente político-econômico e um alto nível de desemprego (Ata COPOM<sup>3</sup>; BLOOMBERG<sup>4</sup>). Nesse sentido, Becker *et al.* (2016) explicam que as situações de crises provocam a redução generalizada de demanda e da disponibilidade de capital. Embora existam posições contraditórias quanto a percepção de utilidade de as organizações manterem suas rotinas de *budgeting* (manter seus orçamentos) em situações de crise, esses autores mencionam que algumas organizações atribuem ao orçamento – em especial, ao planejamento orçamentário (p. 1491) – “um papel essencial no enfrentamento de crises econômicas”.

---

<sup>3</sup> Ata do COPOM - Conselho de Política Monetária, número 222 de Maio de 2019, emitida pelo Banco Central do Brasil. <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/atascopom>

<sup>4</sup> <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-12-03/brazil-economy-grows-faster-than-expected-amid-record-rate-cuts>

## 1.2. Objetivos

O tema central desse estudo é a Dinâmica das Rotinas, com foco no subtema da trégua nessas dinâmicas. Assim, buscou-se avançar nos entendimentos a respeito da (re)construção das tréguas, sob a perspectiva processual no contexto da flexibilidade das rotinas (FELDMAN *et al.* 2016; HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017; ZBARACKI e BERGEN, 2010). Além disso, buscou-se ampliar o escopo desta pesquisa para contemplar a interdependência entre rotinas (e não apenas uma rotina isolada). Assim, com base na abordagem da fenomenografia, que é teórico-metodológica (COLLIER-REED & INGERMAN, 2009; ROCHA-PINTO *et al.* 2019), este estudo teve foco em experiências com as tréguas nas fronteiras das rotinas *de budgeting*, nas quais buscou-se evidenciar os potenciais conflitos emergentes, tanto na função de planejamento (ações consecutivas e processuais *ex ante*), quanto no controle/monitoramento orçamentário (*ex post*), tendo em vista os aspectos das mudanças nas formas de orçar e nas atividades das rotinas *de budgeting*, além das interações e influências entre as rotinas dessa ecologia.

Essa escolha pela abordagem teórico-metodológica da fenomenografia levou em conta a intensão de se captar a perspectiva processual das rotinas, como ontologia para enfatizar a continuidade das ações (FELDMAN, 2016), assim como buscou-se captar a estrutura lógica, que identifica a anatomia da variação das experiências com o fenômeno estudado (AKERLIND, 2005; REED, 2006).

Portanto, o presente trabalho buscou investigar, a partir da percepção dos membros organizacionais, as variadas maneiras pelas quais esses indivíduos percebem e experimentam a (re)construção da(s) trégua(s) nas dinâmicas internas na ecologia das rotinas *de budgeting*, com a seguinte questão central: *Como os profissionais que atuam em orçamento empresarial percebem a (re)construção de tréguas nas fronteiras das rotinas de budgeting?*

Para este estudo, baseado nas vivências dos profissionais com o fenômeno da (re)construção de tréguas nas fronteiras, considerou-se que as rotinas ocorrem em um coletivo de indivíduos, podendo ocorrer diferentes interpretações sobre os objetivos, as inter-relações e os requisitos institucionais. Além disso, esta pesquisa não deixou de estar atenta que as rotinas são desempenhadas em um universo

sociomaterial (com agentes humanos e artefatos) (FELDMAN e ORLIKOWSKI, 2011; PENTLAND, FELDMAN, BECKER e PENG LIU, 2012).

Cabe observar que o uso do termo de '(re)construção' das tréguas foi adotado na questão central da pesquisa, baseando-se no exposto por Zbaracki e Bergen (2010) em relação ao sentido que uma trégua que existe na rotina é substituída por uma nova trégua ou uma nova maneira de se estabelecer essa trégua.

### 1.2.1.

#### **Objetivo final**

Apresentar proposições teóricas e práticas acerca das variadas formas de (re)construção de tréguas nas fronteiras de rotinas interdependentes, sob a perspectiva processual da Dinâmica das Rotinas.

### 1.2.2.

#### **Objetivos intermediários**

Para contribuir com a resposta para a pergunta central desta pesquisa, os objetivos intermediários a seguir foram traçados para serem identificados como constitutivos do objetivo final:

- Buscou-se identificar a dinâmica interna das rotinas organizacionais *de budgeting* em sua ecologia, principalmente nas fronteiras e relações de interdependências com outras rotinas, sob a ótica processual;
- Buscou-se identificar as dificuldades nas fronteiras das rotinas de *budgeting*, possibilitando a identificação dos conflitos latentes nas relações entre rotinas e as possíveis violações de tréguas que existiam;
- Buscou-se identificar as variadas formas de tréguas e/ou manifestações de tréguas vivenciadas na dinâmica interna entre as rotinas interdependentes estudadas (e possíveis mecanismos transacionais influentes);
- Buscou-se identificar se/como os artefatos são percebidos, usados, (re)criados e compartilhados, em relação a como podem influenciar as dinâmicas internas das rotinas estudadas.

O primeiro objetivo intermediário buscou compreender a dinâmica interna das rotinas *de budgeting*, considerando que as relações ‘entre’ rotinas interdependentes são sustentadas e identificadas desde as citadas estimativas do plano financeiro, pois essa interdependência ocorre em momentos consecutivos/contínuos.

O segundo objetivo intermediário baseou-se na constatação de que os conflitos entre praticantes de rotinas são subjacentes (ficam latentes) (ZBARACKI e BERGEN, 2010), assim como na noção de que um estado de trégua existente pode ser frágil (NELSON e WINTER, 1982). Assim, a partir do entendimento de que os conflitos não chegam a ser ‘eliminados’ e que fazem parte das rotinas (NELSON e WINTER, 1982; 2002; PENTLAND e FELDMAN, 2005), explorou-se as experiências dos entrevistados nas quais eles vivenciaram dificuldades de as atividades das rotinas de *budgeting* serem conduzidas e que tenham revelado conflitos que violaram uma situação de estado de trégua pré-existente (dificultaram a continuidade processual dos orçamentos).

O terceiro objetivo intermediário visou trazer à tona a discussão sobre manifestações da trégua como: a cessão de disputas; as demonstrações de compreensão mútua dos objetivos uns dos outros; a colaboração mútua; a minimização das tensões e condições para que sejam feitas concessões (ZBARACKI e BERGEN, 2010; SALVATO e RERUP, 2018), assim como buscou os novos achados sobre a trégua.

O quarto objetivo intermediário procurou propiciar um espaço na entrevista para que o as possíveis influências dos artefatos entrelaçados às rotinas *de budgeting* não ficassem segregadas desta pesquisa, considerando a realidade de que a tecnologia integra o trabalho e registra os fluxos dele nas organizações (ORLIKOWSKI e SCOTT, 2008; FELDMAN e ORLIKOWSKI, 2011), assim como a noção de que os artefatos são agentes não-humanos entrelaçados às rotinas (D’ADDERIO, 2011). Sabe-se que os artefatos que compõem ‘o *budget*’ compartilham informações, formalizam os objetivos e orientam acerca das diretrizes estratégicas (MERCHANT, 1998; EKHOLM e WALLIN, 2011; MUCCI, FREZATTI e DIENG, 2016; REKA, STEFAN e DANIEL, 2014; PIETRZAK, 2013; SPONEM e LAMBERT, 2010). Nesse sentido, segundo Cacciatori (2012), questões sobre mudanças nos sistemas de artefatos podem

mediar os padrões de ação e a trégua nas rotinas, pois essas modificações precisam ser viáveis de serem implantadas.

Portanto esses objetivos intermediaram e orientaram a pesquisa para investigar as variadas formas de se (re)construir a trégua, possibilitando que os mecanismos transacionais intervenientes nessa (re)construção fossem trazidos nos relatos das entrevistas.

### 1.3.

#### **A perspectiva adotada neste estudo**

A pesquisa apresentada nesta tese adotou a perspectiva que segue a ontologia relacional baseada em teorias da prática. Chamada de ‘teorias da racionalidade prática’ por Sandberg e Tsoukas (2011), essa abordagem alinhou-se ao enfoque do campo das ciências sociais para captar a prática do trabalho no ambiente organizacional (buscando reduzir a distância entre as teorias e a prática), de maneira que se explorou a forma como seus praticantes executam o trabalho, uma vez que a natureza da prática busca entender o trabalho incorporado. Seguiu-se a noção de estar-no-mundo, pela qual os indivíduos estão sempre entrelaçados (*entwinement*) uns aos outros e às coisas (como exemplo: instrumentos de trabalho, ferramentas tecnológicas), no sentido de que a prática é sociomaterial (SANDBERG e TSOUKAS, 2011).

Feldman e Orlikowski (2011, p. 1241) também defendem a adoção da lente da prática e o relacionamento entre o mundo social e as ações que nele ocorrem – a execução/empreendimento das atividades para estudos organizacionais. As autoras também alegam que a lente da prática possibilita o engajamento do estudo sobre “como as práticas são desempenhadas e/ou modificadas, considerando tanto as consequências esperadas, como as inesperadas”. De forma semelhante, apontam que a pesquisa empírica deve considerar também o trabalho realizado da forma improvisada (FELDMAN e ORLIKOWSKI, 2011; FELDMAN, 2016).

Adicionalmente, segundo a defesa de Orlikowsky e Scott (2008, p. 437), entende-se que não há como separar a tecnologia, do trabalho e das organizações, uma vez que, na ótica do termo ‘guarda-chuva’, da sociomaterialidade, a materialidade é parte integrante das atividades humanas.

### **A prática nas rotinas**

A perspectiva processual visa a investigação da rotina em execução, para compreender as partes constituintes das rotinas e não as considerando mais como entidades, e tampouco, estáticas. Foca-se na ação embutida na padronização, realizada por pessoas que pensam, agem e sentem. Assim, a perspectiva processual (chamada também de perspectiva da prática) preocupa-se com a compreensão de **como** as rotinas são desempenhadas (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011; FELDMAN, 2016; HOWARD-GRENVILLE, RERUP, LANGLEY e TSOUKAS, 2016).

Feldman (2016) explica algumas razões para que se adote o foco nas ações das rotinas: (1) as ações são consecutivas; (2) não há dualismos nas rotinas; (3) não há como se ter uma visão de partes separadas delas. Desse modo, as ações são relacionais, contemplando não apenas pessoas, mas também materialidade, emoções, história, poder e temporalidade.

### **A prática orçamentária – *budgeting***

É possível observar que é crescente a adoção do tratamento processual para estudos organizacionais no ambiente globalizado e de rápidas mudanças, de maneira que os fenômenos são chamados no gerúndio em inglês (*ing*), (LANGLEY e TSOUKAS, 2010). Na literatura da Contabilidade Gerencial, que trata do orçamento empresarial, pode-se identificar essa conduta com o uso do ‘*ing*’ – ‘*budgeting*’, pois os orçamentos também são tratados como ‘processos’ (BECKER *et al.* 2016; HANSEN e VAN DER STEDE, 2004; LIBBY e LINDSEY, 2010; MERCHANT, 1981) e como práticas orçamentárias (SPONEM e LAMBERT, 2010).

### **A perspectiva prática/processual**

A presente pesquisa adotou a perspectiva prática/processual, conforme as sugestões dos autores do campo que estuda a Dinâmica das Rotinas (HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017; PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011). Seguiu-se, também, a sugestão de Feldman (2016, p. 28) acerca da abordagem de ‘*weak process theory*’, pela qual o “mundo é feito de coisas que são modificadas por processos – metafísica substantiva”. Ou seja, adotou-se a abordagem menos profunda (*weak*) em que “o processo faz parte do mundo”, porque entendeu-se que

esta ontologia adéqua-se à natureza processual das rotinas de *budgeting*, cujas interações e relações entre seus agentes vão se modificando (*'ing'*) tanto na composição dos conteúdos orçamentários, como nas formas pelas quais as discussões orçamentárias são conduzidas. Ademais, é possível observar que a pergunta central da pesquisa seguiu a sugestão de formular “a (re)construção de trégua(s)”, para exprimir ações consecutivas, em andamento.

A respeito da escolha entre a abordagem *'weak process theory'* ou a *'strong process theory'* (pela qual o mundo é, em si, um processo), Feldman (2016) esclarece não há uma distinção em termos de importância entre elas, mas sim de ontologia.

Assim, a escolha feita pela abordagem na qual ‘é o processo que modifica as coisas’ se orientou pela argumentação de Toukas e Chia (2002) acerca da dificuldade de se conseguir investigar uma mudança sem que sejam apontadas e nomeadas instâncias consecutivas (sem quebrar o fenômeno em diferentes estágios). Esses autores também consideram que, ao se fazer uma observação direta nas pesquisas de campo (p. 571), o pesquisador “vislumbrará características mais salientes” da situação – com dificuldade de ‘dar conta’ de captar e levar para sua análise toda a complexidade observada (observar, notar, entender e registrar para analisar e teorizar). Assim, esses autores não chegaram a explicar uma metodologia que viabilize ontologia processual absolutamente indivisível e fluida (a visão da situação do “mudando”, em contraposição à visão que aponta uma “mudança ocorrida”).

Essa escolha também foi ratificada pela afirmação de Sandberg e Pinninton (2009, p. 1050) de que a “observação direta não produz dados sobre o que realmente está ocorrendo, mas envolve interpretações, inferências e narrações sobre o que está ocorrendo”.

Desse modo, é possível concluir que o uso de narrativas para a abordagem *weak*, que investiga coisas modificadas pelo processo, alinha-se à orientação da fenomenografia acerca da consciência focal das pessoas, relativa a aspectos que se destacam na situação vivida do fenômeno, cuja sistematização de concepções possa compor o todo do fenômeno (TREVIÀ *et al.*, 2018), conforme é explicado no capítulo 3 do presente trabalho.

#### 1.4. Recorte do estudo

A pesquisa foi conduzida com delimitação geográfica do eixo Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, Estados estes que concentram a grande parte do ambiente organizacional do país e das sedes das empresas globais. Esta investigação limitou-se ao escopo da atuação profissional.

Como esta pesquisa teve seu *locus* nas fronteiras das rotinas *de budgeting*, cuidou-se para que os profissionais convidados para participar desta pesquisa atuassem em organizações que possuem capital próprio (acionistas privados) em sua composição, tendo em vista o contexto competitivo e as expectativas de metas e indicadores considerados nos orçamentos empresariais (EKHOLM e WALLIN, 2011). Dessa forma, esta pesquisa tem foco no orçamento empresarial e não contemplou questões relacionadas ao orçamento público. Não houve alguma especificação em termos de tipo de empresas, região ou tamanho. Todos os profissionais convidados para esta entrevistas (conforme explicado no capítulo 3) são participantes das rotinas *de budgeting*, em diferentes organizações. Esses profissionais atuam nas áreas de controladoria/finanças (geralmente, ligados diretamente aos requisitos de coordenação e intermediação de tais rotinas), assim como em outras RO operacionais e de suporte da organização, como: as rotinas operacionais das áreas de vendas, de marketing e de suprimentos; e as rotinas de suporte, como a gestão da tecnologia da informação, recursos humanos, jurídico e serviços administrativos (*facilities*). Assim, confirmou-se que os profissionais convidados para esta pesquisa eram todos envolvidos nas estimativas do planejamento orçamentário e, de alguma forma, no controle orçamentário relativo às rotinas em que atuam.

Conforme o objetivo deste trabalho de se basear em experiências dos profissionais – vivências com o fenômeno, a limitação temporal remeteu-se ao passado e buscou priorizar as vivências recentes.

Quanto à delimitação do contexto acerca de as rotinas serem as *de budgeting*, cabe esclarecer que foram consideradas para a análise as experiências dos entrevistados tanto com os tradicionais ciclos de orçamento anual (MERCHANT, 1998), como com as revisões posteriores (com foco no curto prazo, feitas ao longo do ano) que podem ser consideradas evidências dos orçamentos chamados por Elkhom e Walin (2011) de orçamentos ‘flexíveis’ (*forecasts*) ou mesmo os ciclos

do chamado ‘orçamento contínuo’ (*rolling-forecast*), que é frequente/mensal (HOPE e FRASER, 2003a; PADOVESE e TARANTO, 2009). Ou seja, pode-se considerar que o campo ratificou que as organizações onde atuam combinam as formas tradicional e as alternativas de orçar, conforme havia sido evidenciado por Libby e Lindsey (2010), em seu trabalho no campo da Contabilidade.

As outras funções orçamentárias de: avaliação da performance individual dos profissionais (ou mesmo de suas equipes); de sistemas de recompensa, diálogo/motivação e de remuneração, atrelados a metas estabelecidas nos orçamentos anuais (LIBBY e LINDSEY, 2010; HOPE e FRASER, 2003b; ELKHOLM e WALLIN, 2011) não foram contempladas.

## **1.5. Relevância do estudo**

Os trabalhos que, nas duas últimas décadas, se dedicaram ao estudo da Dinâmica das Rotinas, podem ser considerados constituintes de um campo de estudo em Estudos Organizacionais (FELDMAN, 2016). Atualmente, os autores desse campo mostram o interesse para que as pesquisas empíricas sejam expandidas, passando a contemplar os conhecimentos acerca das dinâmicas internas na ‘ecologia’ das rotinas, e não apenas em uma ou duas rotinas isoladas (FELDMAN *et al.*, 2016). Desse modo, além da busca para se conhecer melhor a complementaridade entre a padronização e a flexibilidade em rotinas múltiplas/interdependentes, busca-se compreender o caráter generativo das rotinas no enfoque de suas interdependências (SELE e GRAND, 2016).

Esse interesse para que os avanços das pesquisas na perspectiva da dinâmica das rotinas contemplem a interdependência entre as rotinas é fortalecido pelos argumentos de que a mudança em uma rotina isolada pode impactar nas outras rotinas, às quais esta seja interdependente (PENTLAND, RECKER e WYNER, 2016). Além disso, as dinâmicas em rotinas interdependentes podem despertar conflitos entre os participantes de cada rotina envolvida, se/quando eles divergirem acerca da compreensão do ‘ideal’ das rotinas (SPEE, JARZABKOWSKI e SMETS, 2016). Nesse sentido, Zbaracki e Bergen (2010) endereçam as lacunas acerca da trégua, tanto em termos de como as divergências de interesses podem gerar mudanças nas rotinas, como a respeito de as tréguas entre rotinas poderem ser rompidas pelas mudanças nas RO e precisarem ser reestabelecidas. Assim sendo, o

subtema da trégua na dinâmica das rotinas é apontado por Howard-Grenville e Rerup (2017, p. 335) como um tópico que permanece aberto para ser estudado em novas pesquisas. Esses autores assinalam o espaço para se estudar a questão da trégua diante de “participantes com orientações ostensivas contraditórias”, por períodos extensos, assim como as respectivas implicações para o desempenho, a mudança e a estabilidade nas rotinas.

A problematização deste trabalho buscou entender como os conflitos são tratados na relação entre atores de rotinas adjacentes interdependentes (nas fronteiras) na ecologia das rotinas (HOWARD-GRENVILLE *et al.*, 2016; FELDMAN *et al.*, 2016; SELE e GRAND, 2016; ZBARACKI e BERGEN, 2010; SPEE, JARZABKOWSKI e SMETS, 2016).

Paralelamente, é possível identificar pistas na literatura do campo da contabilidade a respeito do interesse pela visão processual dos orçamentos – como eles são feitos, tendo em vista o argumento de que os problemas relativos aos orçamentos podem estar relacionados à maneira como são desempenhados (MERCHANT, 1998; MUCCI; FREZATTI e DIENG, 2016; LIBBY e LINDSAY, 2010, p. 67). Para essa abordagem, Libby e Lindsay (2010) sugerem que se busque “o ponto de vista dos respondentes”.

Com relação à prática profissional, acredita-se que os resultados obtidos a partir da abordagem teórico-metodológica da fenomenografia são úteis para aplicação gerencial (ROCHA-PINTO *et al.*, 2018), a partir da forma como são apresentados seus resultados sistematicamente (em um mapa conceitual, que será explicado no capítulo 3). Como exemplo, a aplicação da fenomenografia em estudos organizacionais de Sandberg (2000) foi inovadora nas proposições existentes sobre a conceituação das competências, passando a considerar a relação das competências com o contexto (as competências no trabalho) e não apenas competência individuais.

Outros autores que também aplicaram a fenomenografia em estudos organizacionais, mencionaram como ponto favorável a possibilidade de agregar percepções de um coletivo de profissionais (de um grupo particular de pessoas, no dia a dia do trabalho) (O’LEARY e SANDBERG, 2016; LUPSON e PARTINGTON, 2011; SHAHVAZIAN *et al.*, 2016). Ademais, O’leary e Sandberg (2016, p. 515) reforçam a aplicabilidade do uso da fenomenografia em disciplinas como “Contabilidade, Gestão, Marketing, Economia, Informática, Sistemas de

Informação, Saúde, Geografia e Design”. Desse modo, por exemplo, Schembri e Sandberg (2011) adotaram essa abordagem para investigar as variações do significado da qualidade nos serviços (para os consumidores) para, assim, se promover e melhorar a qualidade de serviços prestados em organizações.

## 2

### **Rotinas organizacionais e orçamento (rotinas de budgeting)**

#### **2.1.**

#### **Rotinas organizacionais**

Segundo Kremser e Schreyögg (2016, p. 3), as rotinas organizacionais (RO) “se provaram como muito mais dinâmicas do que o esperado”. Originalmente, as rotinas eram vistas em seu caráter normativo, repetitivo e de comportamento previsível e/ou como ‘inertes’. No entanto, em Estudos Organizacionais, à luz das teorias da prática e da teorização acerca da recursividade entre os aspectos constituintes das rotinas, estas passaram a ser compreendidas como ‘flexíveis’ e fontes para a mudança e estabilidade nas organizações (FELDMAN, 2000, 2003; FELDMAN e PENTLAND, 2003). Assim, pesquisadores do campo que veio a ser conhecido como Dinâmica das Rotinas (FELDMAN, 2016) adotam uma perspectiva processual para ‘abrir a caixa preta’ das rotinas e investigar sobre as dinâmicas internas delas, com destaque ao papel da “agência” (PENTLAND; FELDMAN, 2005; FELDMAN e PENTLAND; D’ADDERIO; LAZARIC, 2016). Atualmente, Howard-Grenville e Rerup, (2017, p. 333) sugerem que futuras pesquisas sobre a dinâmica das rotinas explorem mais profundamente os aspectos da perspectiva processual, assim como afirmam que existem tópicos do tema de RO que ainda carecem de novas pesquisas por essa perspectiva, como “a natureza da trégua, questões temporais e espaciais e a criatividade nas rotinas”.

Parmigiani e Howard-Grenville (2011) alegam que os estudos acerca do tema das RO se propagam na cena acadêmica por meio de duas correntes epistêmicas distintas, denominadas por essas autoras como a ‘perspectiva da prática’ (atualmente chamada de perspectiva processual) e a ‘perspectiva das capacidades’ (FELDMAN, 2016; HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017; FELDMAN; PENTLAND; D’ADDERIO e LAZARIC, 2016; SALVATO; RERUP, 2011). Assim, as rotinas desempenham um papel conceitual central tanto para os estudos

da área da Estratégia como para os estudos de Teorias Organizacionais (TURNER e FERN, 2012).

### 2.1.1.

#### **Rotinas organizacionais: histórico e conceitos originais**

O início da noção de RO, por meio das quais se realiza o trabalho nas organizações, data de mais de 50 anos. Originalmente, as rotinas eram conceitualizadas como estáveis (FELDMAN, 2000), mas, nas duas últimas décadas, esse conceito mudou (FELDMAN; PENTLAND; D'ADDERIO e LAZARIC, 2016).

Feldman (2000; 2003) atribui o início dos estudos sobre as RO à *Carnegie School* e aos trabalhos dos autores Cyert e March (1963) e March e Simon (1958). Assim, Feldman (2000; 2016) aponta que esses autores introduziram a noção de que as rotinas, como procedimentos padrões de operação, eram elementos importantes no comportamento organizacional, sendo sujeitos a efeitos de forças externas (como exemplo, as forças de mercado).

No entanto, foi na década de 1980 que as RO passaram a ser um tema central de estudos, quando o livro *An Evolutionary Theory of Economic Change*, de Nelson e Winter (1982), foi publicado no contexto da teoria da evolução econômica e organizacional. Essa obra é considerada um 'marco' na literatura sobre as rotinas (FELDMAN, 2000; 2003; BECKER, 2004; PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011; SALVATO e RERUP, 2011; FELDMAN, 2016).

Nelson e Winter (1982), ao atrelarem o tema das rotinas ao processo econômico evolucionário, consideram que as decisões organizacionais são tomadas com racionalidade e buscam maximizar a utilidade (FELDMAN, 2016). Assim, os autores apontam que as rotinas armazenam o conhecimento operacional da organização, de maneira que seus membros relembram esse aprendizado ao desempenhá-las. Desse modo, para explicar a previsibilidade comportamental das rotinas, eles utilizam a metáfora do papel dos 'gens' na teoria evolucionária biológica, ou seja, esses autores retratam as rotinas como um DNA organizacional, tendo em vista que a organização aprendeu com certas soluções empregadas em problemas específicos passados e pode repeti-las à medida que estejam descritas em seus procedimentos padrões (FELDMAN e PENTLAND, 2003; PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011; FELDMAN, 2016). Desse modo, nessa época,

Nelson e Winter (1982, p. 14) definiram as rotinas como “padrões de comportamento da firma regulares e previsíveis”, discorrendo sobre elas como repositórios de memória organizacional de soluções para certos problemas. Além disso, os autores alegam que as rotinas também representam uma forma de trégua que está implícita e valorizada entre os atores envolvidos nelas, mesmo tendo em vista que os mecanismos existentes para realizar o controle e o reforço das regras apresentem limitações em sua aplicação (BECKER, 2004).

Assim sendo, os enfoques seminais acerca das rotinas contemplavam seu aspecto regulatório e padrões de comportamento, uma vez que esses comportamentos eram previsíveis, mediados por regras e procedimentos padrões, que contribuem com o processo decisório da organização, em uma situação de ‘quase-resolução’ de conflitos de poder (FELDMAN, 2000; 2016; FELDMAN e PENTLAND, 2005; PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011). Ou seja, as rotinas eram vistas em seu papel de gerar estabilidade na organização (HOWARD-GRENVILLE, 2005; PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011; HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017).

As abordagens originais sobre o tema das ROs davam pouca atenção ao processo interno pelo qual as rotinas se desenvolvem e são desempenhadas (HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017). Além disso, caberia aprofundar a consideração de que seu caráter de previsibilidade é afetado pelo fato de as rotinas também possuírem aspectos tácitos e ambíguos e sofrerem influência da integração social e da coletividade nas ações para solução de problemas que surgem (FELDMAN e PENTLAND, 2003).

Introduzindo uma discussão sobre ‘variações’ endógenas nas rotinas, observa-se que o trabalho de Pentland e Reuter (1994) é frequentemente citado. Nele, os autores propuseram o conceito de um ‘esforçar-se para uma realização eficiente’ (*effortful accomplishment*), pelo qual, havendo algum empecilho nas rotinas, aqueles que as praticam buscam maneiras de realizar o padrão de ação como previsto (DANNER-SCHRÖDER e GEIGER, 2016). No entanto, essas variações ainda são vistas como limitadas a um determinado repertório de ações já existente. Nesse trabalho, os autores usam a analogia de uma gramática que indica regras sobre como conectar palavras e, por sua vez, proporciona que ocorram variadas frases/sentenças. A possibilidade de aqueles que executam uma rotina ‘criarem’ um

repertório, ‘novas palavras’ e nova forma de aplicá-los foi iniciada, posteriormente, por Feldman (2000).

Assim sendo, Feldman (2000) iniciou seus estudos etnográficos com um entendimento baseado nos conceitos vigentes na época sobre as rotinas, de que elas eram (p. 611) “padrões de comportamento repetitivos que são limitados por regras”. No entanto, o reconhecimento e a ênfase dedicados pela autora à existência da agência nas rotinas e do potencial endógeno delas para a mudança e a estabilidade semearam uma nova abordagem para estudar as suas dinâmicas internas.

Portanto, os estudos etnográficos de Feldman (2000; 2003), assim como o trabalho de Feldman e Pentland (2003), geraram uma nova corrente de estudos, que passou a dar atenção à forma como os padrões de ação são desempenhados, assim como destacaram a noção da agência nas rotinas, que se baseia na teoria da estruturação de Giddens (1984), tendo em vista que as ações humanas são situadas e podem ser viabilizadas ou restringidas pela estrutura. Esses autores identificaram que aqueles que praticam as rotinas podem revelar seu poder de agência quando tomam ações (e/ou adotam mecanismos) pelas quais as rotinas podem ser modificadas ou mantidas. Ou seja, seus agentes modificam-nas quando encontram diferenças em relação ao que se espera para aquele padrão de ação ou porque discordam de algo na rotina (HOWARD-GRENVILLE; LANGLEY e TSOUKAS, 2016). Esses achados corroboram com a citada noção de ‘esforço para uma realização’, de Pentland e Rueter (1994), quando a execução das rotinas se depara com alguma restrição estrutural e a própria rotina é internamente adaptada para contornar esse problema e retomar seus propósitos (FELDMAN *et al.*, 2016).

Emirbayer e Misch (1998) explicam que o conceito de agência é complexo e que possui uma natureza de dinâmica temporal (p. 3), “composto por orientações variáveis no fluxo do tempo”, de “atores capazes de formular projetos futuros e realizá-los”. Esses autores acrescentam que, além de o ‘agente’ poder empreender um caráter reflexivo, de auto monitoramento e de escolha de suas próprias ações a serem empreendidas, eles possuem uma capacidade de engajamento imaginativo pelo qual os agentes ‘conseguem’ realizar seus planos para reconstruir e inovar de acordo com seus [novos] propósitos, se distanciando da maneira tradicional e habitual de suas ações.

Martha Feldman e Brian Pentland passaram a ser considerados os autores seminais dessa nova corrente de estudo das RO, que segue a lente de teorias da prática. Eles disseminaram o entendimento de que existem dinâmicas internas nas rotinas que podem levar tanto para a estabilidade quanto para a mudança nas organizações (FELDMAN *et al.*, 2016). Assim, Feldman *et al.*, (2016) afirmam que o entendimento da rotina organizacional como ‘simples repetição’, ‘estabilidade’ e ‘inflexibilidade’ não vigora mais, uma vez que (p. 505) “a ilusão de rotinas como ‘mesmice’ se dissolveu”.

Cabe observar que a conceituação de Feldman e Pentland (2003, p. 95) acerca das RO como “padrões repetitivos e reconhecíveis de ações interdependentes realizadas por vários atores” é considerada condizente com a literatura original das rotinas, assim como em relação aos novos achados sobre o potencial generativo para mudança e/ou estabilidade nas rotinas.

Portanto, conforme mencionado, o tema das ROs passou a ser tratado por duas comunidades acadêmicas distintas, pois, segundo Parmigiani e Howard-Grenville (2011), cada uma dessas correntes adota uma perspectiva diferente (mesmo que possa haver elementos complementares entre ambas): 1. a ‘perspectiva das capacidades’; 2. a ‘perspectiva da prática’ (PENTLAND, FELDMAN, BECKER e PENG LIU, 2012; HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017).

No próximo item, há um breve detalhamento acerca dessas duas perspectivas de estudos das ROs para, em seguida, introduzir o referencial da literatura da dinâmica das rotinas e o destaque aos subtemas da ecologia das rotinas e da tregua nas rotinas.

### **2.1.2.**

#### **Perspectivas de estudos das rotinas organizacionais**

O tema das ROs é abordado por duas correntes epistêmicas com diferentes níveis de análise: o macro e o micro (SALVATO e RERUP, 2011). Embora o interesse da literatura pelo tema nas respectivas correntes seja crescente, Salvato e Rerup (2011) comentam que os esforços para conectar os dois níveis podem estar desacelerando. Paralelamente, Feldman (2016) alerta que pesquisas que busquem integrar as duas perspectivas devem respeitar as diferenças de cada uma de suas abordagens.

**A Perspectiva das Capacidades** é decorrente dos estudos da lente da economia evolucionária e vincula as rotinas aos resultados organizacionais – no nível macro, considerando acepções da teoria da racionalidade limitada, pela qual as rotinas têm o papel de reduzir as tensões e auxiliar as decisões na organização (HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017). Essa corrente mantém a metáfora do papel dos gens no DNA, ao abordar as rotinas como ‘entidades’ que embutem conhecimentos que podem ser levados nas organizações e entre organizações, de maneira a influenciar na *performance* delas (HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017; FELDMAN *et al.*, 2012). Assim, as capacidades organizacionais são Capacidades Dinâmicas (*Dynamic Capabilities*) formadas por coleções de rotinas (blocos) que visam atender propósitos no nível organizacional (SALVATO e RERUP, 2011).

**A Perspectiva da Prática** surgiu a partir do estudo etnográfico de Feldman (2000; 2003) na *State University*, com a identificação da ‘agência’ nas rotinas à luz da teoria da estruturação (GIDDENS, 1984), e da constatação de que as rotinas não são apenas estáveis, mas flexíveis, cujo potencial à mudança pode ser analisado por meio dos aspectos recursivos que as constituem (que serão detalhados no item 2.2.1). Ou seja, no campo dos Estudos Organizacionais, essa corrente abre a ‘caixa preta das rotinas’ para analisar sua estrutura interna e como ocorrem as interações ‘dentro’ das rotinas (PENTLAND e FELDMAN, 2005; PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011). Esse entendimento pode ser importante para a intenção de planejar, influenciar e gerir as rotinas (PENTLAND e FELDMAN, 2005).

Assim, a partir de estudos empíricos, as rotinas passaram a ser compreendidas por uma perspectiva na qual são “um processo e não uma coisa” e que se deve atentar para as padronizações sendo desempenhadas (FELMAN e PENTLAND, 2003; D’ADDERIO, 2008; HOWARD-GRENVILLE, 2005; TURNER e RINOVA, 2012; ZBARAKI e BERGEN 2010).

Portanto, as rotinas são emergentes uma vez que são trazidas a sua existência por meio de sua execução e são generativas porque suas ações podem proporcionar tanto a estabilidade, como a mudança (HOWARD-GRENVILLE, RERUP, LANGLEY E TSOUKAS, 2016; HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017).

A perspectiva da prática é denominada atualmente na literatura como ‘perspectiva processual’, para enfatizar que as rotinas não são apenas inertes, mas estão ‘vivas’ (FELDMAN, 2000), de maneira que cabe investigar como elas são executadas, em (re)produção pelo esforço contínuo daqueles que as desempenham, para entender ‘como’ os padrões das rotinas são produzidos, mantidos ou modificados ao longo do tempo (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011; FELDMAN *et al.*, 2016). Adicionalmente, Howard-Grenville e Rerup (2017) acenam que a perspectiva processual propicia também o entendimento acerca das inter-relações dos atores humanos com os artefatos atrelados as rotinas.

Assim sendo, a perspectiva processual é adotada pelo campo de estudos sobre a Dinâmica das Rotinas (*Routine Dynamics*) (BECKER, 2004; PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE 2011, SALVATO e RERUP 2011; PENTLAND, FELDMAN, BECKER e PENG LIU, 2012; FELDMAN *et al.*, 2016; FELDMAN, 2016), que será detalhado no próximo item do presente trabalho.

## **2.2. A dinâmica das rotinas organizacionais**

Os pesquisadores que ‘abrem a caixa preta’ das rotinas para estudar as dinâmicas internas delas, com foco na ação situada e na interação entre seus atores – humanos e não humanos – adota uma perspectiva processual. Assim, os trabalhos sobre a dinâmica das rotinas (*Routine Dynamics*) analisam a recursividade entre os aspectos constituintes das rotinas e as interações com os artefatos atrelados a elas, assim como as dinâmicas ‘dentro’ e ‘entre’ rotinas. Além disso, a contribuição de diversos pesquisadores ao longo dos anos (quase duas décadas) compreende tanto a discussão da flexibilidade nas rotinas, quanto a discussão de subtemas e questões organizacionais correlacionadas às práticas e ao entendimento acerca das rotinas, como a investigação de questões como o conflito e a trégua.

### **2.2.1. Os aspectos constituintes das rotinas organizacionais**

Tendo em vista o interesse em estudar a flexibilidade das rotinas, com base em como os padrões de ação são executados, (re)criados ou mantidos e como são compreendidos por aqueles que as praticam, Feldman e Pentland (2003) teorizaram sobre as partes mutuamente constituintes das rotinas por meio do desenvolvimento dos conceitos dos aspectos ‘performativo’ e ‘ostensivo’ delas. Salvato e Rerup

(2011) alegam que esses conceitos sustentaram e explicaram os aspectos comportamentais e cognitivos das rotinas. Notadamente, esses aspectos não existem separadamente, da mesma maneira como a ‘agência’ e a ‘estrutura’ também são mutuamente constituintes (GIDDENS, 1984; PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011; PAVLOV e BOURNE, 2011; SALVATO e RERUP, 2011).

Feldman e Pentland (2003, p. 94) informam que esses termos foram adaptados do seu uso original feito por Latour (1986), e haviam sido propostos na análise sobre o poder, entre o poder em “princípio” (ostensivo) e o poder em “prática” (performativo).

**O aspecto performativo** é a rotina na prática. Representa as rotinas em execução. Segundo Feldman e Pentland (2003, p. 101) “O aspecto performativo da rotina consiste em ações específicas, por pessoas específicas, em lugares e horários específicos”.

A respeito das maneiras como as rotinas são desempenhadas, Feldman e Orlikowski (2011) retomam o conceito de Pentland e Reuter (1994) acerca do ‘esforço para uma realização eficiente’ para destacar que as pessoas podem reparar esse ciclo da rotina para obterem o resultado que esperam. No entanto, as autoras explicam que as pessoas também exercem um ‘esforço para uma realização emergente’, pelo qual elas buscam criar novos resultados, por meio da mudança das rotinas (ou criação de novas rotinas), expandindo as possibilidades destas.

**O aspecto ostensivo** se refere à ideia abstrata da rotina – o que as pessoas concebem (em suas mentes) sobre ela e sobre os entendimentos subjetivos das pessoas acerca de como ela deve ser (FELDMAN, 2003). Esse ‘ideal’ da rotina pode ser compreendido diferentemente pelas pessoas, pois, mesmo que se tenha o esforço de transcrevê-lo em artefatos, como em procedimentos e *scripts*, as interpretações individuais podem variar (FELDMAN; PENTLAND, 2003; PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011).

Assim sendo, o aspecto ostensivo, por ser abstrato, não está visível e pode ter suposições tácitas na narrativa dos participantes (PERFEITO, BROMAN e ROCHA-PINTO, 2018). De forma semelhante, Salvato e Rerup (2011, p. 472) também explicam o aspecto ostensivo como “padrões abstratos de descrição narrativa de como realizar uma tarefa” e endossa a afirmação de que os aspectos ostensivo e performativo são “criados e recriados por meio da ação”.

Em termos do caráter coletivo das rotinas em relação ao aspecto ostensivo, Dionysio e Tsoukas (2013) alertam que os entendimentos dos participantes acerca das rotinas podem divergir (podem ter objetivos divergentes), mas precisam ser compartilhados – em ‘esquemas compartilhados’. Assim, esses autores recorrem ao interacionismo simbólico como explicação teórica para o fator endógeno na (re)criação de rotinas, uma vez que, como as pessoas agem de acordo com um significado que elas concebem, a interação social pode modificar esse significado (DIONYSIO e TSOUKAS, 2013 apud MEAD’s, 1934).

Assim, Obstifield (2012) comenta que a variação na ação situada da rotina (o aspecto performativo) refletida na interação como aspecto ostensivo da rotina traz vida à rotina, assim como proporciona a oportunidade de variação, seleção e retenção das novas práticas e padrões de ação (PENTLAND, 2003). Em uma aproximação da discussão sobre a existência de uma dinâmica no próprio aspecto ostensivo, Feldman (2014) começa a tratar do aspecto ostensivo pelo termo de ‘padronização’ (*patterning*), enquanto a recursividade ostensiva-performativa pode ser entendida como ‘desempenhar e padronizar’.

O uso da análise da recursividade entre os aspectos que indicam a compreensão da rotina (ostensivo) e sua ação concreta e situada (performativo) foram adotados por Pavlov e Bourne (2011), que enfatizaram a possibilidade de utilização dessa lente em estudos multidisciplinares. Esses autores adotaram essa teorização para avançar em modelo alternativo de análise da influência da avaliação de desempenho gerencial (*performance management field*) na performance organizacional.

Feldman (2016) alerta que ainda pode haver dificuldade para se distinguir entre o aspecto ostensivo (em sua forma tácita e abstrata – inseparável da rotina) e os artefatos que descrevem as rotinas, como as normas escritas em procedimentos de padrões operacionais. Nesse sentido, esclarece-se que não há como ‘encapsular’ o aspecto ostensivo (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011). Para reforçar que requisitos institucionais precisam ser entendidos por aqueles que estão envolvidos pelas rotinas, Broman, Ruas e Rocha-Pinto (2019) mencionam: “objetivos e metas, prescrição do sequenciamento de atividades, prazos pré-determinados etc.” De forma semelhante, Howard-Grenville e Rerup (2017) alertam que o ostensivo não deve ser visto como independente (sendo tratado como um artefato escrito), pois contraria a atenção às consequências de possíveis novas

padronizações (mudanças) que podem surgir ao ‘desempenhar e padronizar’ as rotinas.

Assim sendo, a conceituação dos aspectos das rotinas recursivos propicia a consolidação do entendimento do caráter generativo das rotinas, em termos de elas serem inerentemente flexíveis. Dessa forma, esse caráter é explicado pelo ajustamento entre os aspectos ostensivo e performativo das rotinas (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011; FELDMAN *et al.*, 2016).

### **2.2.2.**

#### **A dinâmica das rotinas: delimitação do campo e sua agenda de pesquisa**

Conforme já mencionado, é possível declarar que o campo de estudo que veio a ser conhecido como o campo da Dinâmica das Rotinas (*Routine Dynamics*) reúne contribuições de pesquisadores que, há quase duas décadas, investigam as dinâmicas internas das rotinas à luz das teorias da prática e adotam a perspectiva prática/processual (FELDMAN, 2016) a fim de entender a flexibilidade delas, relacionada com seu potencial endógeno para produzir a mudança e a estabilidade nas organizações. Nessa perspectiva, estuda-se a ‘ação’ nas rotinas como a unidade de análise (FELDMAN, 2016). Para explicar esse conjunto de estudos que Feldman (2016) chamou de ‘campo de estudos’ da Dinâmica das Rotinas. Cabe atentar que eles abarcam as pesquisas que foram teorizadas a partir da conceituação dos aspectos recursivos e constituintes das rotinas (ostensivo e performativo) (FELDMAN e PENTLAND, 2003; PAVLOV e BOURNE 2011), com foco na agência nas rotinas e nas relações entre as padronizações (*patterning*) e as ações tomadas por seus atores/‘actantes’, sejam eles os atores humanos ou os não humanos, tendo em vista que os artefatos são entrelaçados às rotinas (HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017). Assim sendo, essa os trabalhos de Feldman (2000; 2003) e Feldman e Pentland (2003) são seminais para essa nova noção da flexibilidade das rotinas (FELDMAN, 2016; FELDMAN *et al.* 2016; NELSON e WINTER, 1982; FELDMAN e ORLIKOWSKI, 2011; PENTLAND; FELDMAN, BECKER e PENG LIU, 2012; HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017).

Os pesquisadores da perspectiva processual da dinâmica das rotinas indicam subtemas a serem explorados em futuras pesquisas para o avanço do conhecimento dessas dinâmicas ‘dentro’ das rotinas, assim como em sua ecologia para contribuir com a noção da flexibilidade da rotina no cenário instável do ambiente organizacional. Assim, é possível destacar que, além do contínuo interesse pela discussão sobre os artefatos atrelados às rotinas, há interesse pelos subtemas: a interdependência nas rotinas, a trégua nas rotinas e a criatividade decorrente da flexibilidade nas rotinas.

Os subtemas da ‘interdependência’ e da ‘trégua’ serão detalhados nos próximos itens do presente capítulo, porque são componentes pilares do objetivo principal desta tese. Da mesma forma, o presente trabalho não deixa de estar atento às questões sociomateriais e às interações dos profissionais com os artefatos, tendo em vista o universo sociomaterial e o fato que não há como separar a ação do profissional nas rotinas dos artefatos relacionados a elas.

A respeito do subtema sobre a criatividade nas rotinas, acredita-se que há um vasto campo a ser explorado em futuros trabalhos uma vez que, conforme visto no conceito de ‘esforço para uma realização emergente’ (FELDMAN e ORLIKOWSKI, 2011), a flexibilidade nas rotinas pode contribuir muito além da simples intenção de adaptação para contornar um problema imprevisto. Nesse sentido, Obstifield (2012) explicou, didaticamente, que há uma diferença entre a adaptação de uma rotina e um projeto que exprime criatividade na reformulação ampla da rotina. O autor citou o caso de Feldman (2000), no qual uma nevasca inviabilizava uma entrevista pessoal em uma rotina de contratação, com a explicação de que a entrevista por Skype é uma ‘adaptação’ da rotina, enquanto a total eliminação da entrevista evoca a criatividade na gestão dessa rotina.

#### **2.2.2.1.**

#### **A Interdependência entre rotinas**

Segundo Kremser e Schreyögg (2016), muitos estudos têm tido foco nas rotinas isoladas, mas ainda pouco se sabe a respeito da inter-relação entre rotinas interdependentes/múltiplas. De forma semelhante, Spee, Jarzabkowski e Smets (2016) sinalizam que há carência de estudos acerca dos conflitos (e de como minimizá-los) nessa situação de rotinas interdependentes.

A atenção à ecologia das rotinas pode ser considerada um avanço importante nos estudos da dinâmica delas, uma vez que as rotinas não existem de forma independente de outras, na medida em que elas não existem em um vácuo (FELDMAN, PENTLAND, D'ADDERIO e LAZARIC, 2016; HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017; LANGLEY e TSOUKAS, 2016). Ou seja, a ampliação do foco para a ecologia das rotinas visa entender como diferentes rotinas se afetam mutuamente (SALE e GRAND, 2016; SPEE, JARZABKOWSKI e SMETS, 2016).

Kremser e Schreyögg (2016, p. 72) buscam explicar a interrelação dentre rotinas interdependentes com a sugestão de se fazer um olhar mais holístico – um *zoom out*, uma vez que essas interpelações acontecem quando uma tarefa organizacional complexa é dividida e integrada por meio de conexões de rotinas. Dessa forma, eles resumem como duas ou mais rotinas especializadas compõem uma rotina ‘maior’ e mais complexa.

Todavia, rotinas interdependentes possuem limites/fronteiras nas quais há uma intercessão das atividades. Em geral, essas fronteiras não são bem delimitadas, são embaraçadas e, por vezes, transitórias (PENTLAND, RECKER e WYNER, 2016). Para exemplificar as interdependências, Kremser, Pentland e Brunswecker (in press) mencionam o trabalho de serviço de bordo em companhias aéreas para demonstrar essa interdependência, a medida que as atividades desempenhadas pelos profissionais da companhia aérea apresentam limites que se inter-relacionam com outras rotinas que estão sendo praticadas pelos passageiros. Ou seja, nesse exemplo, se por um lado existem as rotinas de serviço de bordo praticadas pelos comissários de bordo, elas apresentam interdependência (intersecções) com outras rotinas desempenhadas pelos passageiros, como exemplo as rotinas de jantar, dormir e assistir um filme.

Pentland, Recker e Wyner (2016) alertam que, enquanto os estudos e as metodologias aplicadas nos estudos organizacionais mantêm o foco em ROs individualizadas, não se está vislumbrando os riscos de que ações isoladas (redesenho de uma rotina isolada) podem vir a interromper as demais ROs interdependentes. Para ilustrar como pode ser difícil que os participantes das rotinas identifiquem as interdependências com as demais ROs, esses autores citam a metáfora do ‘ar que está em toda parte, mas é difícil de ser visto’.

Para auxiliar na conceituação da interdependência das ROs, três categorias identificadas por Thompson (1967) *apud* Pentland, Recker e Wyner (2016) podem ser apontadas: ‘a combinada’, ‘a sequencial’ e ‘a recíproca’. Nessa leitura, a interdependência ‘combinada’ explica que todas as ações das ROs contribuem para um mesmo sistema, a ‘sequencial’ indica que uma RO começa a partir da conclusão de outra e a ‘recíproca’ que denota interrelações que são cíclicas (mais do que sequenciais).

É possível concluir que a pesquisa que concentre a atenção nas dinâmicas que ocorrem em fronteiras e interseções entre rotinas interdependentes tende a se deparar com a oportunidade de se estudar os conflitos entre os participantes de ambas as rotinas interdependentes, uma vez que se sabe que existem conflitos latentes nas rotinas e que podem emergir em uma situação de mudança no padrão de ação (NELSON e WINTER, 2002; SALVATO e RERUP, 2018; ZBARACKI e BERGEN, 2010; PENTLAND e FELDMAN, 2005). Além disso, esses conflitos podem levar ao colapso uma situação relativamente estável que exista na rotina – romper com uma trégua que esteja em vigor (ZBARACKI e BERGEN, 2010).

#### **2.2.2.2.**

#### **A trégua nas rotinas e sua (re)construção contínua**

Feldman (2000, p. 613), ao iniciar sua produção acerca da dinâmica das rotinas, afirmou que “o conflito, assim como o consenso, são partes importantes no processo de mudança da rotina”, uma vez que não se separa o agente da rotina da rotina que ele desempenha. No entanto, é possível observar que o uso do termo ‘consenso’ não chega a ser explorado em seus trabalhos posteriores, assim como é possível intuir que o uso do termo ‘consenso’ poderia conflitar com o entendimento vigente de que os conflitos não são resolvidos, mas mantêm-se latentes (NELSON e WINTER, 2002; SALVATO e RERUP, 2018; ZBARACKI e BERGEN, 2010; PENTLAND e FELDMAN, 2005). Ou seja, uma vez que os conflitos nas rotinas permanecem subjacentes, seria contraditória uma afirmação expressa acerca de ‘haver um consenso’ nas rotinas.

Diante da constatação de que as tréguas existentes se rompem (sejam elas desejáveis ou não), é pertinente discorrer brevemente sobre a noção original da trégua, oriunda do trabalho de Nelson e Winter (1982), e sua evolução. Segundo esses autores, a rotina em si (na visão de rotina como ‘entidade’) tem o papel de promover a trégua e a estabilidade na organização.

Nessa abordagem da década de 1980, Nelson e Winter (1982, p. 107-112) conceituaram as próprias “Rotinas como Tréguas” (*Routines as Truce*), mantendo a perspectiva do papel estabilizador, inflexível e normativo das rotinas. Os autores apontaram que as rotinas propiciam um estado de ‘alerta defensivo’ e de ‘equilíbrio político interno’ nas organizações, pelo qual os membros têm uma cautela implícita diante de adaptações nas rotinas, uma vez que buscam preservar seus interesses organizacionais que já foram reconhecidos pela organização. Assim, embora esse estado de trégua seja frágil (porque os conflitos ficam latentes), a rotina se mantém em uma “trajetória relativamente inflexível”, pois os membros da organização apresentam certo receio de ‘quebrar’ a trégua existente. Kaplan (2015, p. 5) chega a ratificar esse receio de seus praticantes em se romper com a trégua existente e “desencadear a emergência de conflitos de interesses na organização ‘não gerenciáveis’”.

Entretanto, essa conceituação de ‘rotinas como tréguas’, no aspecto da ‘seleção’ das rotinas perante os resultados das organizações (sem ‘abrir a caixa preta das rotinas’), não chega a explorar como os profissionais lidam com informações e interesses divergentes no processo de mudança nas rotinas (ZBARACKI e BERGEN, 2010). Além disso, Pentland e Feldman (2005, p. 808) alegam que “a existência da rotina não indica necessariamente que a trégua foi alcançada”. Inclusive, eles mencionam que o termo ‘trégua’ pode ser relativo, uma vez que sua existência não garante sua perenidade. De forma semelhante, Zbaracki e Bergen (2010, p. 960) afirmam que uma trégua “pode suprimir o conflito latente, mas não o eliminar, e tampouco levar a um acordo generalizado”.

Por outro lado, Salvado e Rerup (2018) apontam que, mesmo sabendo que os conflitos existentes entre participantes das rotinas não chegam a ser de fato suprimidos pela existência da trégua, cabe adotar-se a visão de uma trégua como ‘processo’, de maneira que as ações dinâmicas de seus participantes acomodam suas tensões e problemas. Esses autores (p. 33) sinalizam que há uma maneira pela qual a “trégua abraça o conflito”, incluindo-o no contexto. Assim, eles

identificaram que, por meio de “ações regulatórias”, a trégua é dinamicamente constituída por um ‘esforço para realização eficiente’ dos próprios praticantes, sem que haja uma ação por parte da hierarquia superior.

Assim, embora o estudo de Salvato e Rerup (2018, p.1) identifique a ocorrência de “ações contínuas que as pessoas adotam, conjunturalmente, para gerenciar objetivos organizacionais conflitantes”, esses autores afirmam que a literatura ainda carece de entendimentos acerca de influências estruturais, influências do ritmo e do tempo e de diferentes locações para a gestão de conflitos (e a trégua). Paralelamente, eles apontam que objetivos conflitantes podem ser generativos, tendo em vista que, diante deles, há de se gerenciar a flexibilidade e a padronização (FELDMAN, 2000; TURNER e RINOVA, 2012).

Portanto, tendo em vista essa abordagem de uma dinâmica endógena em ações que podem levar à trégua, Salvato e Rerup (2018, p. 2) explicam que a trégua se configura como:

*Um acordo para se deixar de lutar ou disputar, por um período de tempo. Quando a rotina é observada em seu desempenho, a trégua é um acordo implícito entre os participantes para executar essa tarefa de rotina por um período de tempo (por exemplo, desenvolver um novo produto), enquanto suspendem as disputas, que poderiam ser geradas por seus interesses divergentes, sobre como executá-las.*

Ou seja, os membros organizacionais acabam por concordar, de alguma forma, em suspender (ao menos momentaneamente) seus conflitos e colaborar com um objetivo comum. Assim sendo, esses autores, além de alegarem que é importante entender a dinâmica da trégua na rotina, em termos de como elas se desenvolvem ao longo do tempo, também discorrem sobre ‘a trégua ser flexível’, como nas realizações de modificações.

A figura 1 mostra um par de rotinas interdependentes em duas situações. No primeiro quadro, a fronteira dessas rotinas é demonstrada pela área de intercessão entre a rotina A e a rotina B, em uma situação que pode ser vista como relativamente estável. Todavia, o segundo quadro mostra que uma modificação feita na rotina A, desloca a atividade da rotina B, de maneira que essa conexão nessa fronteira precisa ser estabelecida, com o envolvimento de ambas as rotinas para que os dois lados combinem/acordem os novos padrões de ação conjuntamente.

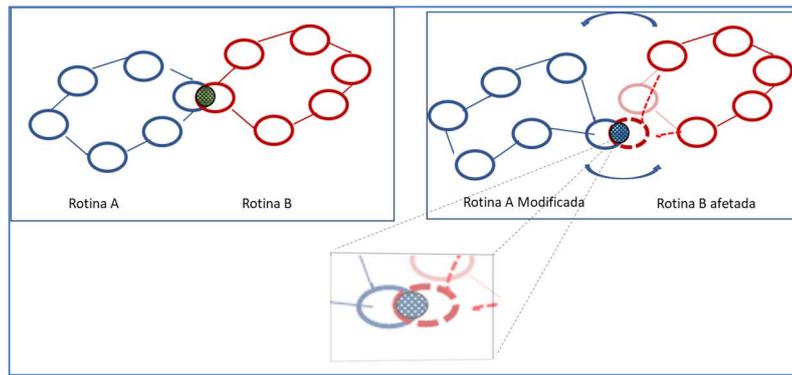


Figura 1: A necessidade de se reconstruir a trégua na fronteira  
 Fonte: a autora

Enquanto isso, Zbaracki e Bergen (2010) ratificam o interesse acadêmico e organizacional em compreender melhor como essa trégua se (re)forma – uma visão contínua/processual, tendo em vista seu estudo ter evidenciado a noção de que uma trégua vigente pode entrar em colapso (quando há um certo nível de conflito entre ostensivos diferentes dos participantes das rotinas).

No que tange a esse estabelecimento de uma trégua diante de ostensivos conflitantes, Salvado e Rerup (2018) também apontam que a organização pode proporcionar aos seus membros vivências pelas quais eles podem ‘re-experienciar’ esses conflitos, para que se estabeleça uma ligação mais profunda entre eles, a ponto de haver um respeito e uma compreensão mútuos dos objetivos de cada lado e de suas respectivas posições.

O exercício do ‘poder’ também aparece nas discussões sobre as situações de conflito e, conseqüentemente, pode ser inferido na situação de modificações nas rotinas. Safavi e Omidvar (2016) enfatizaram os achados de Zbaracki e Bergen (2010) acerca do uso de um tipo de poder relacionado com o domínio da ‘linguagem econômica’ na situação de conflito entre membros organizacionais que atuam em áreas/rotinas diferentes, quando precisam modificar uma rotina comum a essas áreas.

Pentland e Feldman (2005) afirmam que uma forma de exercer o poder nas rotinas pode ocorrer por meio da ação de motivação das pessoas para que elas modifiquem suas formas de executar as rotinas (aspecto performativo), assim como a forma pela qual entendem que a rotina deve ser desempenhada (aspecto ostensivo). Nesse sentido, esses autores alegam que (p. 809) “Explorando a dinâmica interna das rotinas, é possível observar como a dinâmica do poder opera

e onde os conflitos existem e os potenciais conflitos podem surgir”. Recentemente, Vough, Bindl e Parker (2017) argumentaram sobre a ‘autonomia’ em contraposição ao exercício do poder entre os participantes das rotinas, sugerindo que as práticas organizacionais podem promover rotinas de proatividade (*proactivity routine*).

Enquanto a maior parte das discussões evoca a questão sobre como as tréguas são estabelecidas, a partir do entendimento da flexibilidade das rotinas, Kaplan (2015) traz uma abordagem diferenciada sobre uma situação pela qual o CEO de uma instituição financeira desejava que uma trégua existente fosse rompida porque havia problemas internos e externos nas condutas de análise de crédito (a crise financeira de 2008). Segundo essa autora, quebrar a trégua existente era necessário, pois esses problemas não eram percebidos internamente, uma vez que havia um forte alinhamento de entendimento entre seus praticantes acerca de uma percepção de lucratividade naquela situação vigente. Ou seja, seu estudo mostra uma situação da trégua (no nível organizacional) como fonte de inércia, coerente com a concepção de as rotinas ‘serem’ as tréguas, de Nelson e Winter (1982), cujo rompimento por iniciativa da cúpula foi difícil. Nesse estudo, a autora conclui que (p. 32), quando as “estruturas reforçam uma trégua problemática” (inclusive sendo vista como integrada a uma questão cultural da organização), é necessário um novo ‘pensamento’ para quebrar a trégua que está entrelaçada às rotinas, para se reconstruírem novas. Assim, foram os mecanismos cognitivos e motivacionais, ligados às rotinas no nível micro, que proporcionaram uma ligação entre os níveis micro (da dinâmica das rotinas) ao nível estratégico organizacional para que fossem construídas novas tréguas.

A criatividade também pode ser uma alternativa para provocar a trégua nas rotinas, pois, segundo Obstfeld (2012), é possível se criar novas combinações de recursos e soluções. Paralelamente, modificações nos artefatos atrelados às rotinas também podem ter um papel importante no estabelecimento de ‘tréguas aceitáveis’, visto que é necessário que essas mudanças sejam passíveis de serem cumpridas (CACCIATORI, 2012).

Por fim, compreende-se que o fenômeno da trégua ainda carece de novas investigações empíricas, tendo em vista que as abordagens de Nelson e Winter (1982) não chegaram a explorar o conflito existente por trás da trégua, assim como permanece o interesse para entender melhor como ela é (re)construída, em suas rupturas (ZBARACKI e BERGEN, 2010). Ademais, Salvato e Rerup (2018, p. 34)

reforçam a relevância em se entender como “as ações que as pessoas realizam para resolver o conflito dentro das rotinas”, como foco em como os profissionais de linha e gerentes médios contribuem com a gestão de objetivos/demandas conflitantes.

### 2.2.2.3.

#### Os artefatos entrelaçados às rotinas e suas dinâmicas

A discussão acerca do papel dos artefatos atrelados às rotinas e as influências mútuas entre eles e os agentes humanos não deixa de estar presente nas agendas de pesquisa do tema das RO pela perspectiva processual. Em estudos sobre as RO, Trevia *et al.*, (2018) apontam que é significativo o aumento das publicações que focam no tema dos artefatos nos últimos três anos. No campo da dinâmica das rotinas, há espaço para aprofundamentos acerca da intermediação dos artefatos nas dinâmicas e da adaptação mútua entre estes e a *performance* (TRÉVIA *et al.*, 2018; D’ADDERIO, 2008).

Pentland e Feldman (2005) comentam que os artefatos podem ser a manifestação física da rotina, como *proxys* dela e/ou como procedimentos escritos, mas também são embutidos no desempenho das rotinas, como por exemplo, artefatos tecnológicos: sistemas e *workflows*. Espaços físicos também são artefatos. Inicialmente, esses autores explicavam que os artefatos eram meios de rastrear o aspecto performativo das rotinas, além de coletar os dados. Uma tipologia para classificar os artefatos foi elaborada por Cacciatori (2012), na qual a autora diferencia os artefatos ‘falantes’ e ‘não falantes’, assim como os artefatos ‘genéricos’ e ‘específicos’, levando em conta o potencial de surgimento de conflitos acerca de seu uso, assim como seu potencial para resolver problemas.

D’Adderio (2014) aponta que os participantes das rotinas podem utilizar uma série de artefatos para a questão da mudança ou estabilização da rotina. Pentland e Feldman (2005) apontam, entretanto, que os artefatos não dão conta de moldar totalmente as rotinas, uma vez que sempre existem questões contextuais que não chegam a ser contempladas nos artefatos. As intenções, experiências e premissas dos atores que desempenham as rotinas também estão incorporadas nos artefatos, enquanto os entendimentos das rotinas estão distribuídos na rede que inclui os artefatos (D’ADDERIO, 2008; 2014).

Feldman e Orlikowski (2011) alegam que a importância da materialidade na vida social é reconhecida por pesquisadores que adotam a lente da prática. Além disso, as autoras endossam a aceção de que o relacionamento entre os elementos não apresenta dualismos, ou seja, pessoas e coisas existem em relação um com o outro (ORLIKOWSKI e SCOTT, 2008). A discussão da sociomaterialidade tem foco na relação entre o social e o material constituinte das práticas (ORLIKOWSKI, 2000; FELDMAN, 2003).

As pesquisas que abordam o universo sociomaterial e, assim, a questão da forma integrada entre a vida social e os materiais envolvidos na constituição das práticas organizacionais, são promissoras (ORLIKOWSKI e SCOTT, 2008; FELDMAN *et al.*, 2016; FELDMAN e ORLIKOWSKI, 2011). Ademais Trevia *et al.* (2018) também apontam que novas pesquisas buscam conhecer o grau dessa influência e sua contribuição para as dinâmicas da rotina, dado o entendimento consolidado sobre a inter-relação dos artefatos atrelados às rotinas.

Cabe atentar que a literatura da dinâmica das rotinas alerta que há de se tomar cuidado para não confundir os artefatos atrelados às rotinas com o aspecto ostensivo delas (PENTLAND e FELDMAN, 2005; HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017), pois, tendo em vista que aspecto ostensivo e abstrato no entendimento das pessoas, os artefatos podem ser considerados, segundo Pentland e Feldman (2005, p. 797) “esforços para codificar o aspecto ostensivo”. De forma semelhante, Quinn (2014) afirma que os elementos – os artefatos e o aspecto ostensivo das rotinas – são ontologicamente distintos.

### **2.3.**

#### **A rotina do orçamento empresarial – as rotinas de *budgeting***

A literatura do campo da Contabilidade Gerencial se ocupa do tema de Orçamento Empresarial (*Budgeting*) (PIETRZAK, 2013; FREZATTI *et al.*, 2011; LEITE *et al.*, 2008). Assim, segundo Merchant (1981; 1998; 2007), os orçamentos integram o sistema de planejamento e controle das organizações, sendo um planejamento financeiro de curto prazo importante para as decisões cotidianas da empresa. Nesse plano financeiro, ocorre uma combinação de fluxo informacional, processo e procedimentos administrativos. Tal plano visa que (p. 335) as receitas, gastos, ativos e passivos da empresa sejam combinados apropriadamente. De forma semelhante, Réka, Stefan e Daniel (2014) explicam que o orçamento é constituinte

do plano financeiro da empresa e compreende as estimativas relacionadas com a projeção de fluxo de caixa, as previsões de vendas, de custos, do volume de produção, entre outros.

Para se destacar a importância da aplicação de todo o processo orçamentário na vida organizacional, Ekanem (2014, p. 12) aponta que processo orçamentário é a forma de traduzir os planos das instituições em um plano de operação detalhado, autorizado e sistemático, expresso em termos monetários por um determinado período. De forma semelhante, todo o processo orçamentário estabelece as metas orçamentárias a serem perseguidas por todos, pois, segundo Kihn (2011, p. 4), essas metas são “estimativas/previsões e planos financeiros de resultados futuros, que foram acordados com a gerência, em termos do que se espera deles para coordenar as atividades de diferentes partes da organização, ao longo do tempo”.

A dedicação das empresas ao orçamento empresarial se intensificou no período pós Segunda Guerra (BADEN, 2016, RÉKA, STEFAN e DANIEL, 2014) e continua a representar um papel-chave no sistema de controle gerencial das organizações (LIBBY e LINDSAY, 2010).

Leite *et al.*, (2008, p. 57) conceituam os processos orçamentários como:

*uma forma de focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, antecipando os problemas, sinalizando metas e objetivos que necessitem de cuidado por parte dos gestores, contribuindo para a tomada de decisões com vistas ao atendimento da missão e do cumprimento das estratégias das empresas.*

Dessa forma, é possível observar que esses autores apontam a ampla abrangência deste tipo de rotina na organização e sua integração aos objetivos estratégicos das empresas. Nesse sentido, atribui-se aos processos e artefatos que circundam o orçamento financeiro certo papel de integrar e traduzir para o curto prazo os planos de longo prazo. Almeida e Estrada (2007, p. 163) mencionam: “o orçamento é um mapa para a organização atingir sua visão de futuro”.

Segundo Bourmistrova e Kaarbøeb (2013), embora seja difícil o gerenciar a previsibilidade do alcance de metas, enquanto se faz adaptações estratégias ao ambiente turbulento, as organizações continuam praticando suas rotinas de *budgeting* amplamente, tendo em vista seus múltiplos propósitos e facetas.

Em relação aos propósitos do *budgeting*, as descrições das funções podem se sobrepor conforme o autor ou a empresa ou a área da empresa, havendo certa congruência nas conceituações da função de planejamento (MUCCI, FREZATTI e DIENG, 2016; KIHN, 2011). A função de ‘planejamento orçamentário’ compreende, segundo Elkholtm e Wallin (2011 p. 152): “um processo de planejamento e coordenação de alocação de recursos e de determinação os volumes operacionais” - *ex ante*. Esses autores, também descrevem a função de: “diálogo que compreende a comunicação, a conscientização e a motivação” que é feito *ex post* (ELKOLM E WALLIN, 2011; MUCCI, FREZATTI e DIENG, 2016). Nesse sentido, Kihn (2011) explica que a aplicação *ex post* das informações orçamentárias são usadas com propósitos de controle/monitoramento, baseado nas metas estabelecidas no planejamento (MUCCI, FREZATTI e DIENG, 2016). Paralelamente, Malmi e Brown (2008) discorrem que as aplicações desses propósitos são integrantes do sistema gerencial de controle das organizações.

Assim, as múltiplas funções das rotinas de *budgeting* (VAN DER STEDE, 2004; ELKHOLM e WALLIN, 2000; LIBBY e LINDSAY, 2010) evocam que os profissionais das RO que são envolvidos nas rotinas *de budgeting*, participem dos fluxos de troca de informações (horizontais e verticais) e das decisões do planejamento (MERCHAN, 1998), assim como se tornem corresponsáveis por esse plano financeiro traçado (REKA, STEFAN e DANIEL, 2014). Essa abrangência dos orçamentos na organização também pode ser percebida pela questão de o uso de indicadores e metas da organização (discutidas no processo orçamentário), visar a obtenção do comprometimento dos membros organizacionais, uma vez que as rotinas de *budgeting* provocam que estes ‘olhem’ para o futuro da organização, para desenvolver os planos (MERCHANT, 1998). Os valores orçamentários são parâmetros acordados com as gerências, que podem, inclusive, ser usados nas avaliações da *performance* dos profissionais (KIHN, 2011; SPONEM e LAMBERT, 2011; ELKHOLM e WALLIN, 2011).

Desse modo, as revisões periódicas, que são realizadas durante o ano, visam a uma comparação e análise entre o que foi planejado nas rotinas de *budgeting* e a *performance* real (corrente) que a organização está obtendo. Desse modo, Merchant (1981, p. 337) explica que “as discussões de revisão, que tendem a se concentrar nas variações entre o desempenho real e as metas, podem levar a uma melhor compreensão do que é que está funcionando bem e do que não está”.

As rotinas *de budgeting* já chegaram a ser pesquisadas empiricamente pela comunidade que estuda a dinâmica [interna] das rotinas (*Routine Dynamics*) (FELDMAN, 2003; FELDMAN *et al.*, 2016; SAFAVI e OMDIVAR, 2016), porém há espaço para se explorar a problemática dos conflitos nessas rotinas para esta literatura.

Em estudos organizacionais, Feldman (2003) realizou um estudo etnográfico de um processo orçamentário, observando a maneira ‘como’ uma rotina orçamentária é desempenhada. A autora chamou essa rotina de ‘orçamentária’ (*budget routine*), tendo em vista que tinha o propósito de decidir a respeito da alocação de verbas para ações futuras (estudou uma rotina com o propósito de discutir e aprovar o orçamento de alocação de recursos financeiros para futuros gastos, como de manutenção predial e renovação de residências/dormitórios em uma universidade). Ou seja, na lente da literatura de orçamentos, é possível compreender que a autora estudou a rotina orçamentária no propósito de planejamento da ‘alocação de recursos’. Na literatura recente de rotinas organizacionais, Feldman *et al.* (2016) também sugerem que se estudem os padrões de ação na rotina de orçar, entre outros tipos de rotinas.

A experiência etnográfica de Feldman (2003) também ratifica o quanto os orçamentos envolvem muitas áreas na organização, pois a autora afirmou que sua pesquisa com a rotina orçamentária foi a que proporcionou o mais extenso contato na organização, tendo em vista o envolvimento de diversas áreas com esse tipo de rotina.

O orçamento anual, se inicia no meio do ano anterior ao ano fiscal ao qual está sendo orçado e, em geral, termina nos dois últimos meses desse ano. Este também é conhecido como orçamento ‘fixo’ e ‘tradicional’ (MERCHANT, 1998; ELKHOLM e WALLIN, 2011). Esse conjunto de rotinas anuais visa implementar as decisões tomadas no plano estratégico (em visão numérica) no horizonte do curto prazo. Entretanto, dada a competitividade do ambiente organizacional a partir da década de 1980, essa prática (realizada uma vez ao ano) sofreu questionamentos em relação a esse ambiente (HOPER e FRASER, 2003a).

Assim, na década de 1990, esse orçamento tradicional – anual recebeu críticas, em um movimento chamado *beyond budgeting*, que questionou ‘se’ esse contrato ‘fixo’ pode gerar de valor para as organizações e ‘quanto’ seria esse valor, uma vez que o contexto organizacional é de rápidas mudanças (HOPE e FRASER,

2003a; FREZATTI, 2005). Esse movimento questionou tanto o elevado esforço dedicado ao orçamento anual (e seu custo alto para as organizações) como a possível defasagem das informações contidas nele diante no ambiente volátil. Paralelamente, defendeu-se a participação e o empoderamento dos profissionais das ‘linhas de frente’ nas rotinas *de budgeting*, para que eles possam lidar melhor com a competitividade ambiental, com a inovação, com o atendimento às expectativas dos clientes e outros (HOPE e FRASER, 2003a; ELKHOLM e WALLIN, 2000 LIBBY e LINDSEY, 2010; REKA, STEFAN e DANIEL, 2014). Ademais, Hope e Fraser (2003a; 2003b) também alertam sobre a possibilidade de que o orçamento anual faça com que os gerentes tenham ‘desvios de comportamento’ em suas decisões, pois eles podem buscar favorecer os objetivos de sua área de atuação (e as suas avaliações pessoais de desempenho) em detrimento dos objetivos organizacionais. Dessa forma, Frezatti (2005) conclui que os críticos ao planejamento/orçamento tradicional relacionam esses problemas do orçamento não à estratégia embutida nos orçamentos, mas à forma como suas práticas são executadas.

Assim, pode-se dizer que a discussão do *Beyond Budgeting Round Table*, que incluiu participantes de diversas empresas e de diversos países (RÉKA, STEFAN e DANIEL, 2014), despertou a atenção à formas alternativas de orçar, mais descentralizadas e mais frequentes do que o tradicional orçamento anual – fixo, incluindo uma forma de orçar mensalmente, denominada como o orçamento contínuo/mensal (*rolling-forecast*), nas quais o orçamento passa a envolver mais aqueles que estão no dia a dia do negócio (com mais confiança neles) (HOPE e FRASER, 2003a; ELKHOLM e WALLIN, 2011). O movimento do *Beyond Budgeting*, foi chamado de ‘agressivo’ por Frezatti (2005), uma vez que este chegou a propor o abandono da prática do orçamento anual, substituindo-o por orçamentos mais frequentes, substituindo suas metas fixas e seus indicadores fixos por indicadores relativos, assim como a adoção de práticas que envolvem os gerentes de linha (HOPE e FRASER, 2003a; 2003b; FREZATTI, 2005).

No entanto, posteriormente, apesar dessas críticas ao orçamento tradicional – anual, Libby e Lindsay (2010) apontam que as organizações não abandonaram seus orçamentos anuais, mas resolveram adaptá-los. Assim, as organizações passaram a incluir as práticas orçamentárias que combinam as rotinas *de budgeting* anuais com um planejamento mais frequente – os orçamentos chamados de ‘flexíveis’ por

Elkholm e Wallin (2000). Ou seja, as organizações passaram a adotar, também, orçamentos modificados (formas alternativas de orçar), que se adaptam a um ambiente mais moderno (REKA, STEPHAN e DANIEL, 2014). Elkholm e Wallin (2011, p. 156) endossam o entendimento de que:

*obviamente, não há apoio para a alegação dos críticos de que o orçamento anual tradicional deve ser substituído por orçamentos flexíveis, como previsões contínuas. De fato, observa-se que há uma forte correlação positiva entre a utilidade percebida na combinação dos dois tipos de orçamento, sugerindo que esses orçamentos são vistos como complementos e não como rivais.*

De forma semelhante, Réka, Stephan e Daniel (2014) também mencionaram as denominações do *beyond budgeting*, *better budgeting*, *rolling forecasts* e *activity-based budgeting*, como formas mais frequentes e abrangentes de orçar na organização. Chamados por Padovese e Taranto (2009) como ‘tipos’ de orçamento.

Bourmistrova e Kaarbøeb (2013) estudaram as mudanças no budgeting que aconteceram desde o movimento de *beyond budgeting* (HOPE e FRASER, 2003) e alegaram que as mudanças nas formas de orçar estão associadas à mudanças no *mindset*, no comportamento e nas ações dos gerentes de linha, que passam a ser empoderados e responsabilizados por suas ações e por suas estimativas (apontadas por esses autores como mais inteligentes, além de serem mais dinâmicas). Além disso, coube a esses gerentes adotarem novas maneiras de usar as técnicas existentes (contábeis/financeiras) (p. 208): “1) tornar as práticas de previsões contínuas, (2) definir metas de forma ambiciosa (3) adotar formas mais dinâmicas de se alocar recursos orçamentários”

A literatura também destaca o ‘orçamento baseado em atividades’ Pietrzak (2013) comentou que, apesar de ser mais trabalhoso que o orçamento tradicional, as informações reunidas nesta forma de orçar e seu foco nas estimativas baseada em atividades gera melhor controle sobre os custos da organização e propicia melhor troca de informação sobre o orçamento. Outra forma de orçar – outro ‘tipo’ de orçamento (PADOVEZE e TARANTO, 2009), refere-se ao ‘orçamento base zero’ – OBZ cujo processo de análise e decisão reconstrói o orçamento e todas as respectivas atividades com o objetivo de evitar a reprodução de gastos habituais, sem que haja questionamento. Assim, segundo Ekanem (2014), mesmo consumindo mais tempo de preparo, as organizações adotam a construção de suas previsões por meio desse pensamento OBZ porque ele provoca análises de custo-

benefício para as decisões dos valores orçamentários, em vez de, simplesmente reaplicar e reajustar valores com base no orçamento do ano anterior.

Portanto, como é possível compreender que os orçamentos, com ênfase no planejamento orçamentário se desenvolvem processualmente (MERCHAN, 1998; MUCCI, FREZATTI e DIENG, 2016), nos quais há um ambiente de ‘negociação’ entre membros organizacionais (RÉKA, STEPHAN e DANIEL, 2014), esse tipo de rotinas pode ser visto como um *locus* potencial, no qual conflitos relacionados com as definições das metas orçamentárias podem emergir. Kihn (2011, p. 4) endossa essa reflexão tendo em vista o comprometimento esperado por parte dos profissionais envolvidos, pois nos orçamentos “foram acordados com a gerência, em termos de do que se espera deles para coordenar as atividades de diferentes partes da organização, ao longo do tempo”.

Entretanto, Hope e Fraser (2003b) alertaram acerca dos possíveis desvios comportamentais dos gerentes no desempenho das atividades orçamentárias, enquanto Van der Stede (2000) também apontaram práticas não desejáveis pelas quais os gerentes podem fazer o uso de ‘reservas/folgas’ de valores (*slacks*) de forma ‘extraoficial’ nos orçamentos (não reveladas) ou podem tentar diminuir suas metas orçamentárias (para que seja mais fácil de essas metas serem atingidas). Nesse sentido, Young (1985) alerta sobre o risco de profissionais construírem requerimentos/solicitações de verbas orçamentárias intencionalmente excessivas ou subestimar capacidades, a ponto de compor essas reservas orçamentárias diante da função orçamentária de avaliação da performance do profissional, visto a condição humana de aversão ao risco.

Cabe apontar que, enquanto muitas publicações abordam essa visão do orçamento como processo/rotina, autores desse campo de estudo também se referem aos orçamentos como um importante artefato de gestão – o ‘*budget*’ (SPONEM e LAMBERT, 2010) e de comunicação (ELKHOLM e WALLIN, 2011). Assim sendo, a questão da sociomaterialidade e de suas influências na dinâmica das rotinas também pode emergir do foco das rotinas *de budgeting*. Esse papel instrumental e de ‘documento’ gerado ao longo da rotina também pode ser observado na afirmação de Kihn (2011) a respeito de as metas orçamentárias serem vistas como autorizações formais sobre aprovações feitas em relação a valores alocados aos planos das áreas. A abordagem do orçamento como um ‘instrumento de gestão’ é expressa por McNally (2016) por meio de uma analogia que reflete

como esse artefato operacionaliza as diferentes funções da rotina orçamentária: “Um orçamento é como um canivete suíço: uma variedade de ferramentas em um. É uma ferramenta para planejamento, controle, comunicação e motivação”.

Portanto, as rotinas *de budgeting*, que são chamadas também de práticas orçamentárias por Sponem e Lambert (2010), são reconhecidas e definidas por Mucci, Frezatti e Dieng (2016, p. 298) como “um processo dinâmico dentro do Sistema de Controle Gerencial da empresa, que deve ser visto como tal”, considerando que suas funções são vinculadas e dependentes entre si e não estáticas.

Cabe citar que, embora Leite *et al.*, (2008) apontem que a produção científica, no período de 1995 a 2006, é mais dedicada ao segmento do orçamento público do que ao orçamento empresarial, Lavarda e Torres (2012, p. 112) mencionam que esse tema teve 40 publicações em periódicos relevantes internacionais (principalmente na contabilidade), no período de 2000 a 2009, sem deixarem de observar que esse tema ainda pode ser considerado carente de novas pesquisas. Todavia, algumas noções acerca do ‘comportamento esperado do profissional’ abarcam os dois segmentos. Ma e Hou (2009) explicam que o *accountability* tem a conotação de *enforcement* (ação reguladora de agências de sanções ou reconhecimento, enfatizando a questão ‘pública’), mas também tem a conotação de *answerability*, pela qual os profissionais têm a ‘obrigação’ de “informar e justificar o que planejam fazer, o que fazem e o que fizeram” (p. 2) em suas decisões relacionadas ao *budgeting*. Assim sendo, é possível concluir que, tendo em vista os princípios vigentes na grande parte das organizações privadas ou mistas médias e de grande porte, espera-se que todo o profissional atue incorporando essa conduta nas informações que trabalham e justificativas relacionadas com suas ações e decisões sobre o *budgeting*.

Por fim, tomando em consideração as sugestões de Feldman *et al.* (2016) acerca das rotinas que os pesquisadores reconhecem em termos de seus padrões de ação, que são promulgados por seus praticantes e tarefas que vêm sendo realizadas para a organização, o *locus* das rotinas orçamentárias foi escolhido para a presente proposta de pesquisa acerca da trégua nas dinâmicas das rotinas, com foco nas fronteiras entre as rotinas *de budgeting* e outras rotinas das quais são interdependentes.

### 3 Metodologia de pesquisa

O presente estudo é qualitativo e interpretativista. Buscou-se capturar e compreender, sob a perspectiva processual, as variadas formas de se (re)construir tréguas nas fronteiras das rotinas *de budgeting* com outras RO, a partir de experiências de indivíduos que vivenciam as rotinas *de budgeting*.

Neste trabalho, antes da investigação empírica, foi feita uma Revisão de Literatura Sistemática de RO, com uma pesquisa bibliográfica, que endossou o interesse da literatura da Dinâmica das Rotinas pelos subtemas da trégua e da interdependência entre RO.

A presente pesquisa empírica adotou a fenomenografia, que se baseia nas vivências dos indivíduos com um fenômeno e buscou-se contribuir com proposições teóricas para o avanço da literatura da Dinâmica das Rotinas e práticas para as organizações.

O caráter qualitativo da fenomenografia possibilita a exploração da compreensão sobre ‘como’ o fenômeno é desempenhado na prática. Nesse sentido, Howard-Grenville e Rerup (2017) reforçam a recomendação do uso de dados qualitativos para novas pesquisas empíricas que adotem a perspectiva processual, em seu aspecto imerso/aplicado na prática do trabalho nas organizações.

Assim sendo, a pergunta central de pesquisa foi: *Como os profissionais que atuam em orçamento empresarial percebem a (re)construção de tréguas nas fronteiras das rotinas de budgeting?* buscou a análise de experiências práticas vividas e narradas por membros do ambiente organizacional (SANDBERG, 2000; MARTON e BOOTH, 1997)

A fenomenografia não se limita a ser um método de pesquisa, pois é considerada uma abordagem teórico-metodológica, uma vez que seus estudos possibilitam tanto a investigação da problematização acerca de um fenômeno, como a formulação de proposições teóricas para o campo de Estudos Organizacionais (COLLIER-REED e INGERMAN, 2013; ROCHA-PINTO *et al.*, 2019). Essa possibilidade de se fazer proposições teóricas e aplicáveis na prática social por meio

da fenomenografia é comentada por Collier-Reed, Interman e Berglund (2009, p. 12), em termos da confiabilidade do método: “É claro que o desenvolvimento da confiabilidade desempenha um papel importante não só por efetuar mudanças no cenário original da pesquisa, mas também por contribuir para a construção de um conjunto de conhecimentos que podem desempenhar um papel importante na mudança social”.

Pesquisadores que adotam a fenomenografia recomendam que todas as fases de uma pesquisa fenomenográfica sejam interligadas (desde a formulação da pergunta de pesquisa, a seleção do campo empírico, a análise e até a forma de apresentar seus resultados) (COLLIER-REED e INGERMAN, 2013).

Os resultados de uma fenomenografia são demonstrados e explicados por meio de um mapa teórico, chamado de ‘espaço de resultado’ - *outcomespace*, que sistematiza as concepções coletivas de indivíduos acerca de suas variadas experiências qualitativas de forma lógica em estrutura e significado e hierárquica (MARTON e BOOTH, 1997; COLLIER-REED e INGERMAN, 2013; COLLIER-REED, INTERMAN e BERGLUND, 2009; ROCHA-PINTO *et al.*, 2019).

A adoção da fenomenografia para Estudos Organizacionais se iniciou com o trabalho de Sandberg (2000) e tem crescido nesse ambiente (O’LEARY e SANDBERG, 2016; ROCHA-PINTO *et al.*, 2019), com a defesa de que seus resultados (apresentados por meio do citado mapa teórico) tanto podem contribuir tanto com a formulação de proposições teóricas, como podem ser aplicáveis na gestão das organizações (ROCHA-PINTO *et al.*, 2018). Entende-se que este mapa contém um potencial de transformação, relacionado com a possibilidade de transição desses indivíduos entre as diferentes concepções identificadas (MARTON e BOOTH, 1997), podendo favorecer que os profissionais transitem para concepções mais amplas sobre o fenômeno.

Este capítulo, se subdivide em 4 partes: primeiro, é detalhada a citada revisão de literatura com a pesquisa bibliográfica de RO; segundo, é explicada a escolha do método de pesquisa; terceiro, é apresentada a fenomenografia, suas origens e o percurso metodológico percorrido; Por fim, são apresentadas as limitações do método (COLLIER-REED, INGERMAN e BERGLUND, 2009; BOWDEN e GREEN, 2005; MARTON, 1981; MARTON e BOOTH, 1997; AKERLIND, 2005; COLLIER-REED e INGERMAN, 2003).

### 3.1.

#### Revisão da literatura de RO: pesquisa bibliográfica

A presente sessão apresenta uma Revisão de Literatura Sistemática de RO, que percorreu esse tema para detalhar as publicações relevantes e recentes na perspectiva da Dinâmica das Rotinas. Assim, endossou-se o atual interesse dessa literatura pelos subtemas da trégua e da interdependência entre RO. Adicionalmente, esta pesquisa bibliográfica apresenta uma listagem de artigos de Dinâmica das Rotinas nos últimos 10 anos, que se encontra no Quadro 5, no Apêndice, no item 8.2.

A estrutura desta revisão de literatura sistemática e de pesquisa bibliográfica se baseou no modelo apresentado por Cherman (2013), em termos de sua decomposição e subitens.

Cabe mencionar que esta revisão de literatura (realizada antes do início da pesquisa de campo) também foi motivada pelos debates realizados no congresso internacional de Estudos Organizacionais - *EGOS Colloquim, European Group for Organization Studies* de 2018.

Esta revisão se deu em 3 partes:

- I. uma revisão da literatura seminal para esclarecer o percurso da produção científica sobre as Rotinas Organizacionais, até o enfoque do tema da Dinâmica das Rotinas.

Embora a literatura sobre Rotinas Organizacionais (RO) apresente que seus trabalhos seminais datam da década de 60, esse construto passou a ser tratado como tema central somente a partir da década de 80. No entanto, ainda ocorreu uma posterior separação desse tema em duas perspectivas de estudos distintas. Dessa forma, foram os estudos da década do ano 2000 que passaram a ser considerados como os seminais do tema da Dinâmica das Rotinas (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011; SALVATO e RERUP, 2011; HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017; FELDMAN, 2016);

- II. uma revisão da literatura relevante acerca da dinâmica interna das rotinas, que foi a base principal para endossar a elaboração do referencial teórico de RO do presente trabalho;

- III. uma revisão da literatura recente (últimos 10 anos) nacional e internacional de RO, a partir da base de dados internacional, por meio do portal *web of Science*/portal CAPES (acessado também via Portal de Biblioteca da PUC-Rio).

Cabe mencionar que os *Handbooks* e artigos apresentados nessa revisão de literatura foram consultados outras vezes ao longo deste trabalho – de forma abduativa, pois buscou-se manter a atualidade das discussões, no que tange aos avanços dos conceitos do campo de estudo da dinâmica das rotinas, como no caso do assunto da interdependência das rotinas. Da mesma forma, os trabalhos publicados que tratam do subtema da trégua precisaram ser relidos em diferentes momentos desta pesquisa.

Assim, durante o processo iterativo com a literatura científica, manteve-se latente o pensamento da pesquisadora acerca da preocupação instigada por Sandberg e Tsoukas (2011, p. 339) por meio da pergunta: “Como as teorias organizacionais e gerenciais podem ser desenvolvidas para refletir melhor a maneira como os atores promovem sua prática e, portanto, são mais relevantes para a prática?”

### 3.1.1. Revisão da literatura seminal da dinâmica das rotinas

Para compreender a literatura seminal do tema das Rotinas Organizacionais, assim como as correntes de estudos dissidentes, esta revisão de literatura seminal adotou como principal referência o *paper* de Parmigiani e Howard-Grenville (2011): *Routines Revisited: Exploring the Capabilities and Practice Perspectives*, publicado no periódico *The Academy of Management Annals*.

Paralelamente, duas outras revisões de literatura também foram consideradas: o trabalho de Howard-Grenville e Rerup (2017) - *Process Perspective on Organizational Routines*, publicada em *handbook* sobre estudos que adotam a perspectiva processual (que será mencionado no próximo item); e o trabalho de Becker (2004) - *Organizational Routines: a literature review*, publicada no periódico *Industrial e Corporate Change*.

Dois outros artigos também endossam o entendimento sobre as correntes de estudo dissidentes dos estudos seminais sobre as Rotinas Organizacionais: o artigo *Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model*, de Pentland, Feldman, Becker e Peng Liu (2012), publicado no periódico *Journal of Management Studies* e o artigo *Beyond Collective Entities: Multilevel Research on Organizational Routines and Capabilities*, de Salvato e Rerup (2011), publicado no *Journal of Management*. O ranking desses periódicos é detalhado no item 3.1.3 e que apresenta os respectivos fatores de impacto JCR.

Além disso, cabe mencionar que as Rotinas Organizacionais têm sido tema de estudo da pesquisadora nos últimos 3 a 4 anos, que integra um grupo de estudos que debate, pesquisa e publica sobre esse constructo, na perspectiva processual.

### 3.1.2.

#### Revisão da literatura relevante sobre a dinâmica das rotinas

A análise e identificação da revisão de literatura relevante sobre a Dinâmica das Rotinas (*Dynamic Routines*) se baseou em: leituras de *handbooks* recentes publicados pela comunidade internacional que estuda o tema; em uma edição especial de periódico internacional *Organization Science* (publicada em 2016); e em debates em congresso internacional acerca de trabalhos sobre esse tema (principalmente empíricos) que estão em andamento, conforme será detalhado a seguir:

1. Leitura e consulta aos *handbooks*: *Organizational Routines: How They Are Created, Maintained, and Changed (Vol.5)*, 2016, Oxford University Press; e *A process perspective on Organizational Routines, The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. Cabe destacar que parte significativa dos artigos desses *handbooks* foram discutidos no citado grupo de estudos, ao longo dos dois últimos anos.
2. O periódico *Organization Science* publicou, em 2016, Volume: 27, Number: 3, (p. 505-800) uma edição dedicada ao tema da dinâmica das rotinas. Nesse volume, constam 14 artigos sobre o tema e uma introdução escrita pelos autores Feldman, Pentland, D'adderio e Lazaric (p. 505-5013): *Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics*, que explica as questões-chaves acerca da dinâmica das rotinas, que vêm sendo desenvolvidas por meio da contribuição de

diversos autores, em pesquisas ao longo dos anos. Esse periódico é mencionado como ‘oficial’ para os trabalhos dessa comunidade científica, conforme pode ser observado no site dedicado ao tema <http://www.routinedynamics.org/>.

3. Por fim, a literatura relevante e atual considerou a leitura dos artigos em andamento (projetos) apresentados no congresso internacional de Estudos Organizacionais de 2018 (EGOS *Colloquim* 2018 – *European Group for Organization Studies*), em sessão dedicada aos trabalhos sobre *Routine Dynamics*, da qual a pesquisadora deste trabalho participou. Esse congresso, tem esse ‘espaço’ dedicado exclusivamente ao tema desde 2014 e já tem seção planejada para os anos de 2019 e 2020.

Acrescenta-se que, em maio e outubro de 2019, os congressos brasileiros Eneo e EnAnpad (2019) também tiveram sessão dedicado para a Dinâmica das Rotinas Organizacionais, juntamente com o tema de aprendizagem nas Rotinas Organizacionais.

Adicionalmente, o trabalho de Nelson e Winter (1982), considerado como o marco da literatura sobre rotinas organizacionais também foi relido porque, embora este trabalho tenha a lente da economia evolucionária (e anterior à corrente que estuda as rotinas a luz das teorias da prática), o autor dedicou parte do seu trabalho à discussão sobre a ‘trégua’ (e conflitos) (p. 107–112), sendo essa conceituação importante para embasar a nova pesquisa empírica sobre a trégua, pela lente da dinâmica das rotinas.

Assim sendo, tendo em vista o entendimento de que o tema das RO se dividiu por duas correntes de estudos distintas: a corrente da perspectiva das Capacidades e a corrente da perspectiva da Prática (que posteriormente passou a ser chamada de perspectiva Processual (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011; HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017), os artigos principais considerados no referencial do presente trabalho (e as respectivas lacunas apresentadas neles) são aqueles que adotam a perspectiva Processual para estudar a dinâmicas internas das rotinas.

### 3.1.3.

#### Revisão da literatura recente (Últimos 10 Anos) de RO

A revisão da literatura recente se inspirou no trabalho de Cherman (2013) e buscou realizar um levantamento de artigos sobre Rotinas Organizacionais publicados nos últimos 10 anos, conforme critérios de amplitude e profundidade, para poder fazer um aprofundamento sobre a produção científica do tema da Dinâmica das Rotinas (e respectivos subtemas). Inicialmente, procedeu-se uma triagem entre as diferentes perspectivas estudadas sobre as rotinas organizacionais (capacidades e prática/processual) para possibilitar a identificação das publicações que tratam da dinâmica interna das rotinas.

Cabe ressaltar que o termo da Dinâmica das Rotinas adotado para a presente classificação segue as definições explicadas por Feldman *et al.*, (2016) que se fundamentam nas conceituações a partir de Feldman (2000; 2003) e Feldman e Pentland (2003) acerca dos aspectos constituintes das rotinas (ostensivo e performativo) e que vem abordando o caráter *generativo* das rotinas (PENTLAND *et al.*, 2012). Logo, Feldman *et al.*, (2016, p. 506) clarificam que: “o termo ‘dinâmicas das rotinas’ veio para designar os trabalhos que estudam a dinâmica ‘dentro’ e ‘através’ das rotinas, conforme elas são promulgadas na prática” e reafirmam que a análise dos padrões de ação tem foco na ação situada.

Cabe destacar que o foco da literatura relevante acerca do campo de estudo das dinâmicas das rotinas inclui os subtemas como: os artefatos, a ecologia, a interdependência entre rotinas, a trégua em/entre/nas rotinas, sendo que este último é o foco central desta pesquisa.

Para proceder a revisão da literatura recente, utilizou-se a base de dados *web of Science*, com o cuidado para uso da base na ‘Principal Coleção do *Web of Science*’. Tendo em vista que atualmente há uma enorme disponibilidade de acessos à artigos científicos, proporcionada pelos avanços digitais atuais, permanece a dificuldade dos pesquisadores para selecionar as fontes a considerar (VILLAS, MACEDO-SOARES e RUSSO, 2008), em especial em levantamento bibliográfico. O presente trabalho adotou o uso do Ranking JCR (2017), atualizado pela *Clarivate Analytics* como critério de escolha dos periódicos a serem considerados.

A partir de uma primeira leitura do nome dos periódicos que constam no ranking JCR, observou-se que o periódico *Organizations Science* ocupa a 56ª posição nesse ranking. Conforme já explicado sobre a importância desse periódico para o tema, optou-se, então, por selecionar os 60 primeiros periódicos da lista.

O procedimento de consulta na base *web of Science* se deu da seguinte forma:

- I. Buscou-se pelo tópico ROUTINE\* (que procura o assunto no título, no resumo e nas palavras-chaves), com a categoria: ‘management’, filtrando-se em ‘artigos’, no período de 2009 a 2018. Nesta primeira etapa, a base identificou 1.169 artigos.
- II. Em seguida, para proceder o critério determinado da qualidade da fonte dos artigos, filtrou-se, no campo ‘título da fonte’, os periódicos que constavam na lista dos 60 primeiros artigos do ranking JCR. Cabe mencionar que, tendo em vista que constavam três revistas Brasileiras na lista original (RBGN-Revista Brasileira de Gestão de Negócios e RAE-Revista de Administração de Empresas e GESEC - Revista de Gestão e Secretariado), essas revistas foram mantidas na lista para análise posterior dos seus trabalhos, de forma mais aprofundada. Assim, não foi necessário fazer uma nova busca específica sobre a produção científica brasileira sobre o tema de Rotinas Organizacionais no período. Nesta segunda etapa, a base apurou 361 artigos.
- III. A lista com os 361 artigos foi exportada com base completa para o software/suplemento *EndNote*, no qual é possível organizar os artigos em grupos e consultá-los de forma independente do site da *Web of Science*. Essa lista também foi exportada para o *software* de planilhas *Excel*, pelo *Endnote*. Cabe destacar que, nessa etapa, foram desconsiderados 9 artigos do periódico *Harvard Business Review*, que embora ocupe a 25ª posição no ranking JCR, suas publicações de cunho mais executivo (revista executiva e não propriamente científica), obtendo-se a uma lista de 352 artigos, nesta etapa.

Em seguida, procedeu-se uma análise para identificar e descartar os artigos que não tivessem o tema das Rotinas Organizacionais como abordagem central de estudo (antes de se fazer a separação das publicações entre os campos de Estudos Organizacionais e de Estratégia para a conseguinte

identificação da produção científica com foco no tema da Dinâmica das Rotinas).

- IV. A partir da lista com os 352 artigos, foi realizada uma leitura combinada de: título, palavras-chaves e nomes de autores (e, em diversos casos, da leitura dos resumos). Com essa análise prévia, foram descartados os artigos que, embora usassem o termo ‘*routine*’, tinham outros constructos/temas como centrais, como exemplo: conhecimento, aprendizagem, capacidade absorptiva, carreira, poder, confiança. Além disso, alguns artigos eram do campo da área médica, havia artigos de cunho metodológicos e alguns artigos usavam o termo ‘rotinas’ para qualificar atividades não-rotineiras (*non-routines*). Portanto, a lista resultante desta análise ficou com 105 artigos. O quadro 1 baseia nesta lista e nos respectivos periódicos nos quais esses trabalhos foram publicados, indicando a quantidade de artigos publicados nos últimos dez anos por cada um desses periódicos selecionados, assim como indica o respectivo fator de impacto:

Quadro 1: Periódicos e quantidade de artigos de RO, publicados nos últimos dez anos classificados conforme critério de ranking de fator de impacto JCR 2017

Periódico	No. de artigos em RO	Impact Factor	Impact Factor 5 years
ACADEMY OF MANAGEMENT ANNALS	2	9,281	17,129
ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	5	6,7	11,254
ACADEMY OF MANAGEMENT PERSPECTIVES	2	4,686	7,341
ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	1	8,855	13,277
ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	2	5,878	8,663
BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT	5	3,059	3,635
BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT	1	5,355	6,426
HUMAN RELATIONS	2	3,043	4,349
INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT	10	3,678	4,488
INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT	5	2,955	4,371
INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT	2	4,328	5,07
JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	1	6,198	8,446
JOURNAL OF MANAGEMENT	2	8,08	12,043
JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	11	5,329	7,959
JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT	1	4,899	7,485
JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR	1	4,229	5,887
JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT	3	4,305	4,926
MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH	1	3,8	5,152
MIS QUARTERLY	2	5,43	11,038

ORGANIZATION SCIENCE	30	3,027	5,431
ORGANIZATION STUDIES	12	3,133	5,028
RAE-REVISTA DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS	2	-	-
RBGN-REVISTA BRASILEIRA DE GESTAO DE NEGOCIOS	1	-	-
RESEARCH POLICY	1	4,661	7,07
Total Geral	105		

Fonte: elaborado pela autora

Com o recurso de ‘organização de grupos’ proporcionado pelo *Endnote*, a leitura de títulos e dos resumos dos artigos, buscou-se separar os artigos, com base na sugestão de Parmigiani e Howard-Grenville (2011). 52 artigos que abordam a perspectiva das Capacidades (e, dentre eles, alguns explicitam o respectivo tema de Capacidades Dinâmicas - *Dynamic Capabilities*) e 41 artigos a abordam a perspectiva da Prática/Processual, assim como o tema da Dinâmica das Rotinas (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011; FELDMAN, 2016; FELDMAN *et al.* 2016).

Com a leitura dos resumos dos trabalhos selecionados (e muitas vezes dos respectivos capítulos de introdução e de discussão) e a identificação dos trabalhos sobre a Dinâmica das Rotinas, foi possível também identificar alguns subtemas relacionados não apenas com a dinâmica ‘nas’ rotinas (‘dentro’ das rotinas), como também ‘entre’ rotinas interdependentes. O quadro 2 apresenta os artigos classificados conforme as duas perspectivas de estudos das rotinas, assim como detalha os subtemas identificados. Os subtemas/abordagens identificados nesta análise endossam as acepções comentadas por Howard-Grenville e Rerup (2017), principalmente no que tange ao fato da maioria das publicações sobre o tema discorrerem sobre a ‘mudança’ nas rotinas (a flexibilidade). Assim, os demais trabalhos enfocam na dinâmica das rotinas em relação a: 1. A mudança nas rotinas; 2. a inter-relação com os artefatos atrelados às rotinas; 3. a ecologia/multiplicidade das rotinas (a interdependência); 4. a trégua; 5. a criatividade; 6. a influência espacial; 7. a identidade; 8. a motivação; 9. a memória; 10. poder (fatores cognitivos e motivacionais). Cabe esclarecer que o referencial teórico do presente trabalho não explora os subtemas da criatividade, influência espacial, identidade, motivação e memória porque, à princípio, esses assuntos não conversam com a problematização teórica do presente projeto.

Cabe comentar que 7 artigos discutem ambas as perspectivas (possíveis articulações entre os níveis micro – dentro das rotinas e macro – organizacional). Além disso, observou-se 5 artigos abordam o relevante tema atual da sociomaterialidade (FELDMAN e ORLIKOSKI, 2011), mas foram considerados à parte por não objetivarem a discussão da flexibilidade nas rotinas.

Quadro 2: Artigos sobre Rotinas Organizacionais nos últimos 10 anos, por ano e por perspectiva

PERSPECTIVA	CAMPO	SUBTEMA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL	
PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES	PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES		1	1	4	5	4	5	2	2	2	3	29	
	CAPACIDADES DINÂMICAS		4	2	1	3		2	1	2	2	6	23	
<b>TOTAL PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES</b>			<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>52</b>	
PERSPECTIVA PROCESSUAL	DINÂMICA DAS ROTINAS	A MUDANÇA NAS ROTINAS		1	2	1	1			7	2	1	15	
		ARTEFATOS			1	3		3		2	2		11	
		INTERDEPENDENCIA								5			5	
		TREGUA		1						1		1	3	
		CRIATIVIDADE				1				1			2	
		ESPAÇO (SPATIALITY)								1			1	
		IDENTIDADE			1								1	
		MOTIVAÇÃO								1				1
		MEMÓRIA					1							1
PODER									1			1		
<b>TOTAL PERSPECTIVA PROCESSUAL</b>			<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>41</b>	
<b>AMBAS PERSPECTIVAS</b>					<b>3</b>	<b>2</b>					<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
SOCIOMATERIALIDADE								1	2		2		5	
<b>TOTAL</b>			<b>5</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>105</b>	

Fonte: elaborado pela autora

Por fim, foi gerada uma listagem dos 41 artigos selecionados como contributivos e integrantes do campo que se dedica ao estudo da Dinâmica das Rotinas (*Dynamic Routines*), mencionando os respectivos autores, o ano de publicação e os respectivos periódicos. Esta listagem consta no Quadro 5, no item 8.2, no Apêndice deste trabalho.

### 3.2. Escolha do método de pesquisa

Ao observarem-se as principais publicações do campo das rotinas organizacionais, que adotam a perspectiva da prática/processual, Parmigiani e Howard-Grenville, (2011) sugerem os métodos que possibilitem a observação direta no campo e/ou combinada com outras formas de coleta, como entrevistas e dados de arquivos. Assim, essas autoras enfatizam que é importante trazer a prática da rotina para a análise.

Parmigiani e Howard-Grenville, (2011) ponderam que, apesar da predominância do uso de etnografias como método adotado nas investigações empíricas da Dinâmica das Rotinas, cujas vantagens são relacionadas com a observação direta e contextualizadas sobre as ações e padronizações (HOWARD-GRENVILLE, REUP, LANGLEY e TSOUKAS, 2016), os pesquisadores não devem se restringir aos limites perceptíveis por suas lentes, de maneira a não perderem a consciência da visão macro.

Assim sendo, Howard-Grenville e Rerup (2017) alegam que também há interesse pelo surgimento de novos métodos de pesquisa que possam trazer uma abordagem mais distribuída (inclusive em locais dispersos), não concentradas em um único caso, e que possam contemplar o movimento das rotinas durante longos períodos. Esta sugestão é condizente e complementar a outras indicações (também recentes) sobre a oportunidade de se pesquisar por meio de dados reais retrospectivos. Feldman *et al.* 2016 mencionam a crescente possibilidade de se analisar dados digitalizados para comparar-se padrões e *workflows*.

Para a presente pesquisa, seguiu-se o interesse em se estudar um campo variado, com empresas diferentes e locais dispersos (mantendo-se o cuidado de todos os sujeitos entrevistados estejam tratando do mesmo fenômeno).

Além disso, observa-se que diversos autores, que aplicaram a fenomenografia em estudos organizacionais, defendem que a abordagem fenomenográfica possibilita a compreensão da dimensão situacional da realidade da vivência profissional no ambiente organizacional – no trabalho nas empresas (SCHEMBRI e SANDBERG, 2011; LAMB, SANDBERG e LIESCH, 2011).

Paralelamente, é possível observar na literatura de orçamento empresarial internacional que, apesar da predominância da aplicação de *surveys* nos estudos desse tema (GOMES; LAVARDA; TORRENS, 2012), existem pistas para que se investigue ‘como’ as pessoas realizam suas práticas/rotinas *de budgeting*. Nesse sentido, Libby e Lindsay (2010) alegam que questionamentos, problemas e críticas sobre os orçamentos, podem estar relacionados com a ‘maneira’ como os orçamentos são praticados (LIBBY e LINDSAY, 2010; FREZATTI, 2005).

A presente pesquisa buscou seguir a perspectiva processual para captar continuidade da execução das rotinas (e a recursividade entre o desempenho da rotina e sua padronização (*performing and patterning*), de maneira a não mais haver ênfase em características de situação estanques (FELDMAN, 2016). Desse modo, contemplou-se uma abordagem de que, segundo Feldman (2016, p. 28): “o processo faz parte do mundo” e “o mundo é feito de coisas que são modificadas por processos - metafísica substantiva”. Cabe explicar que autora alega que a distinção entre a abordagem mais superficial/fraca (*weak*) e a abordagem profunda/forte (*strong*) se refere à “ontologia do papel do processo e da entidade”, mas não uma questão de valor e/ou importância. Logo, para tornar possível que a pesquisa nomeie, retrate, aponte situações e momentos do fenômeno, evitou-se abarcar a visão de que o “o mundo é um processo” (preconizada pela abordagem *Strong*), cuja ontologia é da indivisibilidade processual, assim a mudança é vista como a condição normal (TSOUKAS e CHIA, 2002).

Assim sendo, para esta pesquisa, adotou-se a fenomenografia pelos motivos já citados como: o fato de poder ser aplicada de forma distribuída em lugares dispersos e de poder trazer dados retrospectivos, assim como baseados nas vivências profissionais do entrevistado. Da mesma forma, a escolha leva em conta a abordagem teórico-metodológica da fenomenografia, que será explicada ao longo deste capítulo.

O próximo item explica sobre a fenomenografia e discorre sobre suas características e definições, sobre a qualidade em sua aplicação, sobre sua aplicação no ambiente organizacional e, por fim, apresenta a proposta de percurso metodológico.

### **3.3.**

#### **A Fenomenografia**

##### **3.3.1.**

#### **A Fenomenografia e suas origens**

A fenomenografia originou-se na década de 1970 na Suécia, na Universidade de Gotemburgo e foi desenvolvida no campo da Educação para estudar a ‘experiência’ da aprendizagem a partir da perspectiva do estudante. Segundo Reed (2006), atribui-se o surgimento da fenomenografia aos autores Ference Marton, Roger Säljö, Lars Dahlgren e Lennart Svensson. Ference Marton recebe os

destaques como o autor seminal da fenomenografia, com seus trabalhos da década de 1980. Segundo Reed (2005), seu trabalho chamado *Learning and Awareness*, realizado juntamente com Shirley Booth, em 1997, é o mais citado da fenomenografia.

Marton (1981) explica que, enquanto outros métodos focam na descrição acerca do estudante, a fenomenografia passa a considerar o estudante e o seu mundo. Desse modo, o autor resume que há uma diferença entre se estudar a realidade e a percepção da realidade.

Os estudos fenomenográficos visam sistematizar diferentes concepções sobre as variadas maneiras pelas quais os indivíduos experienciam um fenômeno (MARTON e BOOTH, 1997; MARTON, 1981). Assim, o objeto de estudo na fenomenografia considera aspectos significantes/críticos a respeito dessas diferentes maneiras pelas quais os indivíduos experienciam um fenômeno (Reed, 2006). Partington, Chen e Wang (2011) ratificam essa aceção e alegam que as pessoas estão sempre interagindo com o mundo e que a experiência no mundo que as cercam baseiam seus entendimentos.

Desse modo, deixa-se de ter o foco no indivíduo - estudante (observado e descrito pelo pesquisador com um cunho cognitivo-psicológico) de maneira que um coletivo de estudantes forma fragmentos da vivência da aprendizagem (REED, 2006; SANDBERG, 1997; MARTON e STVENSON, 1979).

Assim, Marton (1986, p. 31) trouxe a explicação da fenomenografia como “uma forma de mapear maneiras qualitativamente diferentes pelas quais os indivíduos experimentam, conceituam, percebem e entendem vários aspectos e fenômenos do mundo ao seu redor”. Marton e Booth (1997) ratificam que, na fenomenografia, a descrição da *variação* contém o nível coletivo e não atenta para ‘vozes individuais’. Além disso, o foco na *variação* nas maneiras que os indivíduos experienciam um mesmo fenômeno ratifica a afirmativa de Marton (1986) de que os indivíduos apreendem a vivência com um mesmo fenômeno de diferentes maneiras.

Arkelind (2005), ao citar o trabalho de Marton (1981), explica que o objeto de estudo tradicional da fenomenografia é a descrição da variação compreendida por meio do significado, do entendimento e da concepção do indivíduo que vivencia o fenômeno. Assim, a autora completa sua explicação mencionando que o objeto contempla “as maneiras de se experienciar um fenômeno”. Marton e Booth (1979)

apontam que o termo acerca das maneiras de experienciar um fenômeno refere-se também a termos como: concepções; maneiras de compreender; maneiras de entender.

Reed (2006) destaca duas perspectivas principais caracterizam a fenomenografia:

1. A fenomenografia é não dualista, uma vez que não se pode separar o indivíduo que descreve a situação da descrição feita por ele (MARTON e BOOTH, 1997; AKERLIND, 2005; REED, 2006). Ou seja, há uma relação interna entre a experiência e quem a experiencia uma vez que a relação entre o indivíduo e o fenômeno é indissociável (AKERLIND, 2005). Paralelamente, os autores mencionam que a fenomenografia não busca uma singularidade, mas as variações que representam aspectos de um fenômeno. Ou seja, as variadas maneiras de experienciar um fenômeno são fragmentos que o compõem.
2. A perspectiva da fenomenografia é de segunda-ordem, de maneira adota-se a perspectiva do indivíduo que relata sua vivência. Desse modo, Marton e Booth (1997, p. 121) apontam que a segunda-ordem: “significa tomar o lugar do respondente, tentando ver o fenômeno e a situação por seus olhos”. A perspectiva de segunda-ordem será detalhada mais adiante no item 3.3.3.1.

Cope (2004) também alega que a perspectiva de segunda-ordem é um fator chave para a fenomenografia.

O objetivo da fenomenografia não se limita a descrever o fenômeno uma vez que essa abordagem teórico-metodológica também proporciona um mapeamento das concepções identificadas (as categorias) (CHERMAN e ROCHA-PINTO, 2016). Assim, para o mapeamento dos resultados, a distinção entre as categorias diferentes possibilita a captura da *variação* das maneiras pelas quais o fenômeno é vivenciado (MARTON e BOOTH, 1997). Ademais, Akerlind (2005) assinala que há uma estrutura lógica - sistematizada (e hierárquica) na apresentação das categorias identificadas na fenomenografia (na organização das concepções). Collier-Reed, Ingerman (2013) acrescentam que essa estrutura lógica abrange a estrutura e o significado. O quadro do mapa de espaço de resultados que, apresenta

esse mapa teórico coletivo das concepções (a consciência coletiva), será explicado item 3.3.3.5.

### **3.3.2.**

#### **A abordagem teórico-metodológica da Fenomenografia**

Collier-Reed e Ingerman (2013) alegam que a fenomenografia estabeleceu uma nova tradição em seu campo original da educação – na educação superior (com significativo impacto). Esses autores argumentam que a fenomenografia é robusta e pode ser considerada mais do que um método de pesquisa (COLLIER-REED, INGERMAN & BERGLUND, 2009; ROCHA-PINTO *et al.*, 2019). Assim, esses destacam que essa *abordagem teórico-metodológica* proporciona novas formas de se endereçar as questões centrais de pesquisas, além produzir resultados ricos que apresentam relações de estrutura e significado, desenvolvidas ‘dentro’ e ‘entre’ as categorias emergentes. Desse modo, Akerlind (2005) aponta que a fenomenografia se propõe a organizar conceituações e concepções em uma estrutura lógica e exprime uma gama completa de variações das experiências, com base na experiência coletiva daquele grupo pesquisado.

Para distinguir entre a fenomenografia e outros métodos de pesquisa, Cherman e Rocha Pinto (2016, p. 635) apontam que outros métodos gerarem categorias “estanques, classificatórias e independentes entre si”, enquanto a fenomenografia traz a inter-relação entre as categorias identificadas.

Reed (2006, p. 8) distingue a fenomenografia da fenomenologia, com a explicação que a primeira identifica a anatomia da “variação das experiências com o fenômeno”, enquanto a segunda desenvolve teoria sobre experiências únicas. Paralelamente, o autor alerta que a fenomenografia não visa gerar teorias substanciais como a *ground theory*.

### **3.3.3.**

#### **Características e definições da Fenomenografia**

##### **3.3.3.1.**

##### **Perspectiva de segunda ordem**

Marton (1981) explica que, na perspectiva de segunda-ordem, o pesquisador busca retratar as experiências dos indivíduos no mundo, enquanto, na perspectiva da primeira ordem, procura retratar o fenômeno no mundo. A autora explica que

existe a perspectiva ‘de fora’ em relação àquilo que o estudante aprende, assim como a perspectiva ‘de dentro’ com a forma como as pessoas concebem a realidade. Assim sendo, na perspectiva de segunda-ordem, o pesquisador tenta ver o fenômeno através dos olhos das pessoas que o experimentam (MARTON, 1981; COPE, 2004). Collier-Reed e Ingerman (2013) acrescentam que essa perspectiva considera as maneiras pelas quais a descrição do mundo faz sentido para essas pessoas.

A distinção entre a primeira e a segunda ordem também se revela por meio de seus respectivos objetos de pesquisa. Segundo Marton e Booth (1997): a primeira ordem refere-se à forma secular de se declarar a respeito da realidade (*make statements*); a segunda ordem refere-se à forma de se declarar sobre as experiências das pessoas no mundo (sobre as ideias e pensamentos das pessoas sobre a realidade). Esses autores explicam que, tendo em vista que a perspectiva de segunda-ordem trata da “realidade percebida pelo indivíduo” (colocando essa perspectiva entre parênteses) e não “a realidade em si”, não há julgamento se que é mencionado está certo ou errado. O que se pode ser avaliado na segunda ordem, é o fato de o estudo aparentar-se válido, consistente e útil (MARTON e BOTH, 1997, p. 120).

Assim sendo, entende-se que a fenomenografia explora e descreve o fenômeno a partir da perspectiva dos indivíduos a respeito de suas vivências com o fenômeno. Collier e Ingerman (2013) também alertam que a adoção da pesquisa de segunda ordem na fenomenografia não se restringe à uma parte da pesquisa, pois deve ser considerada também na forma como ocorre a problematização (como se gera a pergunta de pesquisa), como é feita a coleta do material, a sua análise, bem como a apresentação de seus resultados.

### **3.3.3.2.**

#### **A experiência com o fenômeno: as concepções**

Marton e Booth (1997) mencionam que termos como: concepções; maneiras de compreender e maneiras de entender, buscam exprimir a relação com o fenômeno e as ‘maneiras de experienciá-lo’. Em publicações posteriores, Reed (2006) explica que as concepções denotam as categorias descritivas identificadas na fenomenografia, assim como Collier-Reed e Ingerman (2013) alegam que o termo ‘concepção’ denota as formas pelas quais os indivíduos atribuem sentido ao fenômeno vivido no mundo.

Assim sendo, nos estudos fenomenográficos, o termo concepção é apresentado tipicamente para nomear (o mais fiel possível) as categorias de descrição das variadas maneiras de se experienciar ou fazer sentido de um aspecto específico da realidade (SANDBERG, 1997; 2000).

Sandberg (2000) foi o autor seminal na aplicação da fenomenografia no campo de estudos organizacionais. O autor alega que (p. 12): “na abordagem fenomenográfica, o termo concepção é usado para indicar as formas das pessoas experienciarem ou darem sentido ao seu mundo”, havendo uma relação entre “o que” a concepção significa e “como é” concebida. A respeito dessa definição, Cherman e Rocha Pinto (2016) apontam que Sandberg atribui ao termo ‘concepção’ o trinômio percepção-pensamento-ação. De forma semelhante, Sin, (2010) alega que na concepção de uma pessoa, cabe considerar que há referência a um caráter relacional, constituído internamente entre a pessoa e o mundo.

Quanto ao termo ‘percepção’, considera-se a apreensão do entendimento da vivência do fenômeno por parte do indivíduo, não se limita à uma ação de observação e aprendizado. A percepção, inclusive, embute a perspectiva baseada na prática, pois, segundo O’leary e Sandberg (2017), o entendimento do fenômeno pelo termo ‘perceber’ não se refere à um atributo cognitivo em si. Assim, esse entendimento denota que o indivíduo incorpora a sua prática. Além disso, Bowden e Green (2005) também usam o termo ‘*perceptions*’ quando mencionam que as entrevistas na fenomenografia buscam a percepção dos entrevistados (sem deixar de explicar que a análise contempla as formas entre indivíduos e contextos - coletiva). Esses autores explicam que as categorias descritivas (p. 50) “são composições, formadas a partir de um conjunto de percepções semelhantes”.

O termo ação está na essência da fenomenografia ao basear-se na vivência que ocorreu e foi praticada. Marton (1986) reforça que a fenomenografia busca a realidade vivida e, portanto, não se considera que se use experimentos sobre um fenômeno estudado. Ou seja, a experiência com a ação constitui-se tanto do objeto (direto) da ação – ‘o que’ e, também, da forma ‘como’ a ação é descrita.

### 3.3.3.3.

#### O significado e estrutura nas vivências e suas variações.

Segundo Marton e Booth (1997), a experiência é relacionada com o contexto no qual ela ocorre. Logo não há como analisá-lo como um evento que é independente da situação.

Na experiência, há o aspecto estrutural e o significado dela. Além disso, segundo Marton e Booth (1997) observa-se tanto um ‘horizonte externo’ que representar os aspectos que contornam o fenômeno, como os relacionamentos entre as partes internas do fenômeno, que constam em um ‘horizonte interno’.

Tendo em vista que a fenomenografia pesquisa as ‘maneiras de experimentar algo’, pode-se dizer que, em cada uma, há algo que se destaca e tem significado para a pessoa que está vivenciando aquela experiência, enquanto outros aspectos deixam de ser notados. Esse ‘algo’ que se sobressai nas experiências é chamado de ‘consciência focal’ do indivíduo, cuja relevância no contexto da experiência e dos aspectos da estruturais deve ser considerada na análise (MARTON e BOOTH, 1997). Assim, na consciência de quem vivência um fenômeno, há tanto um discernimento do fenômeno em si, como o discernimento das partes que o constituem. Na fenomenografia, enquanto a unidade de análise é a ‘maneira de se experimentar algo’, entende-se que existem outros aspectos de um fenômeno que deixam de estar presentes na consciência focal do indivíduo (MARTON e BOOTH, 1997; CHERMAN, 2013).

Enquanto, aspectos e significados se destacam de formas distintas entre indivíduos que vivenciam um mesmo fenômeno (a consciência focal de cada um), entende-se que há graus de complexidades diferentes entre o que está presente na consciência. Assim sendo, mais ou menos aspectos do fenômeno que possam estar presentes na consciência focal de quem vivência o fenômeno pode revelar graus de complexidades diferentes. Portanto, cada maneira de se vivenciar um fenômeno pode ser vista como um fragmento dele, sendo que essas partes são complementares e sua relação pode ser identificada, bem como graus diferentes e complexidades definem a relação inclusiva e hierárquica entre as concepções (MARTON e BOOTH, 1997; CHERMAN, 2013).

Assim sendo, Marton e Booth (1997) ressaltam que enquanto a ‘maneira de se experienciar algo’ é a unidade de análise da fenomenografia, a ‘variação nas maneiras de se experimentar o fenômeno’ é o objeto de pesquisa da fenomenografia. Dessa maneira, a fenomenografia busca ir além das consciências individuais, à medida que busca compreender a ‘anatomia da consciência coletiva’. Esses autores explicam essa análise (p. 109) como “uma mudança de foco, da variação na consciência do indivíduo para uma consciência simultânea dos aspectos que variam em um fenômeno”.

#### **3.3.3.4. Observações acerca das concepções identificadas**

A fenomenografia se propõe a analisar as maneiras de experimentar algo, a partir do ponto de vista daqueles que vivenciam essas experiências. Além disso, a variação das maneiras de experimentar algo (categorias descritivas – concepções) pode ser compreendida e distinguida por dimensões críticas – explicativas.

A relação entre as concepções, com graus de complexidade diferentes, é inclusiva e lógica (MARTON e BOOTH, 1997; CHERMAN e ROCHA-PINTO, 2016; ROCHA-PINTO *et al.*, 2019; TREVIA *et al.*, 2018). Como fragmentos de um todo, um conjunto das categorias visam exprimir o fenômeno estudado.

No aspecto epistemológico, as entrevistas buscam a amostra mais variada possível para que se obtenha a maior gama possível de variações das vivências (SANDBERG, 2000), podendo aumentar o escopo das partes do fenômeno. Assim, lida-se com relatos individuais, mas que busca identificar um significado que é coletivo entre os grupos de entrevistados (AKERLIND, 2005). Ou seja, segundo Akerlind (2005), as entrevistas não devem ser analisadas isoladamente e sim dentro daquele grupo de transcrições, considerando-se as diferenças e similaridades. Desse modo, a autora destaca que se busca captar uma gama de entendimentos de um grupo e não o que qualquer indivíduo isoladamente compreende.

A ontologia da perspectiva não dualista da fenomenografia (o estudante e seu mundo) foi criticada por Richardson (1999). O autor questiona como o pesquisador pode adotar a perspectiva da segunda-ordem para descrever o mundo que o indivíduo (o estudante) experiencia (o entendimento dele), se o pesquisador tem de usar os relatos dele, cujas narrativas já podem conter interpretação do entrevistado. Paralelamente, Richardson (1999) aponta que não há uma construção social na

investigação, mas uma base em relatos isolados. No entanto, uma vez que a fenomenografia é uma abordagem teórica-metodológica, as concepções identificadas nessa abordagem não são individuais (e tampouco isoladas), mas coletivas. Além disso, a fenomenografia é realizada de forma integrada desde a preparação da pesquisa, incluindo a forma de se analisarem seus dados, e pode proporcionar uma teorização (TREVIA *et al.*, 2018). A qualidade da fenomenografia defendida por diversos autores, é detalhada no item 3.3.4.

Cabe destacar que, segundo Collier Reed *et al.* (2009), o pesquisador que faz a análise fenomenográfica precisa ser familiarizado com os dados, mas, concomitantemente, deve saber ‘suspender’ seus julgamentos e entendimentos prévios acerca do fenômeno assunto para entender os significados do campo.

### **3.3.3.5.**

#### **Os resultados da Fenomenografia: da análise para a construção das categorias descritivas e do *Outcome Space***

A respeito da forma como os resultados da fenomenografia são obtidos e apresentados Marton e Booth (1997, p. 117) apontam que: “o objetivo é identificar a variação e a arquitetura das variações das vivências relatadas, em termos dos diferentes aspectos que definem o fenômeno”, uma vez que as experiências são fragmentos do fenômeno portados pelos indivíduos.

Desse modo na apresentação dos resultados da fenomenografia, as concepções identificadas nela são apresentadas em um mapa teórico da anatomia da consciência coletiva, chamado de ‘espaço de resultado’ (*outcomespace*). Arkelind (2005) alega que as concepções devem alcançar toda a abrangência das variações das maneiras de se experienciar o fenômeno. No entanto, Marton e Booth, (1997) alegam que a construção das categorias na fenomenografia deve ser feita de maneira parcimoniosa.

Na identificação das categorias (na construção das concepções), o pesquisador percorre uma etapa de análise indutiva e iterativa, por meio de diversas leituras das entrevistas transcritas, mas também busca da compreensão do fenômeno de forma holística (AKERLIND, 2005).

Nas leituras do material e no processo de análise, identificam-se temas que se destacam nos relatos. Nessa análise, a leitura considera que cada transcrição faz parte de um conjunto de transcrições, de maneira que diferenças e similaridades auxiliam no entendimento do significado coletivo (mesmo que haja o contexto de cada entrevista, a consideração do coletivo é fundamental). Partes das entrevistas são recortadas (trechos – *quotes*), selecionadas e agrupadas com os trechos das demais entrevistas (AKERLIND, 2005). Desse modo, Akerlind (2005, p. 325) explica que: “cada citação tem dois contextos em relação aos quais foi interpretada: primeiro, a entrevista da qual foi tirada e, segundo o "conjunto de significados" ao qual pertence”.

Os trechos recortados das entrevistas formam unidades de significados (*pool of meanings*) que são organizados e reorganizados a ponto de gerar *insights* para auxiliar o pesquisador na construção das concepções do pensamento coletivo. Ou seja, pode-se selecionar organizar os trechos dos exemplos narrados, de forma a agrupá-los no conjunto de significados que, interativamente, está sendo identificado (COLLIER e INGERMAN, 2013; ROCHA-PINTO *et al.*, 2018).

Para que as concepções sejam organizadas segundo a lógica da inter-relação entre elas, tendo em vista que a organização das concepções no espaço de resultado é feita de forma inclusiva e hierárquica (da concepção menos complexa para a mais complexa), cabe entender as dimensões/aspectos críticos do fenômeno. Essas dimensões possuem duas funções explicativas: distinguir as concepções entre si e possibilitar o entendimento do grau de complexidade de cada uma (MARTON e BOOTH, 1997; COLLIER-REED e INGERMAN, 2013; AKERLIND, 2005; BOWDEN e GREEN, 2005; CHERMAN e ROCHA-PINTO, 2016).

Existem debates acerca das aplicações e contribuições teóricas para além do resultado apresentado no mapa teórico do espaço de resultado (*beyond outcomespace*) (ROCHA-PINTO *et al.*, 2019). Trevia *et al.* (2018, p. 59) alegam os pesquisadores “concebem a teoria emergente e subjacente ao mapa do espaço de resultado”. Assim, o presente trabalho apresenta proposições teóricas que emergiram da análise dos resultados já estruturados e sistematizados no espaço de resultado (apresentado no capítulo 4).

### 3.3.4.

#### A qualidade na Fenomenografia

Tendo em vista o crescimento do uso da fenomenografia no ambiente organizacional (SANDBERG, 2000; KOSKELA e SCHULER, 2016), Trevia *et al.*, (2018) identificaram que os debates teóricos acerca da qualidade na fenomenografia se concentram em questões como: a aplicação da fenomenografia em outros campos (além do campo Educacional); os aspectos epistemológicos e ontológicos dessa abordagem teórico-metodológica; como é o posicionamento do pesquisador, as práticas integradas de formulação da questão da pesquisa, sua análise e resultados e a geração de teoria. Esses autores, em revisão sistemática de literatura, reuniram diversos aspectos da qualidade que foram recomendados por diversos autores que aplicam e discorrem sobre a fenomenografia, de acordo com as etapas de pesquisa: a preparação da pesquisa, a sua aplicação (seleção dos sujeitos, coleta de campo), a análise e formulação de seus resultados, a teorização e aplicação prática.

A preparação da pesquisa deve levar em conta um fator fundamental que se refere à adequada definição do fenômeno a ser investigado. Tendo em vista a característica da perspectiva de segunda-ordem, o pesquisador precisa garantir que todos os relatos de experiências se refiram a um mesmo fenômeno (COLLIER-REED e INGERMAN, 2013). Assim, é possível entender que a seleção dos sujeitos para a entrevista visa buscar garantias que o profissional a ser entrevistado tenha vivências com o fenômeno (sem que o pesquisador exponha a ele o conteúdo da entrevista).

Sin (2010) também afirma que a boa escolha dos sujeitos que serão convidados para as entrevistas será um forte componente indicador da qualidade da pesquisa, cabendo ao pesquisador saber explicar como definiu essa amostra.

Outra recomendação a respeito da qualidade da amostra dos sujeitos convidados para as entrevistas, refere-se a quantidade de entrevistas a serem realizadas. Sandberg (2000) explica que a quantidade de 20 entrevistados atende a relevância teórica (SANDBERG, 2000 *apud* Glaser and Strauss's, 1967), tendo em vista que uma saturação teórica é alcançada por volta da vigésima entrevista (CHERMAN e ROCHA-PINTO, 2016). Collier-Reed e Ingerman (2013) também defendem uma amostra entre 15 e 20. Ademais, cabe considerar que um volume maior de dados pode ser inviável de análise (manuseio dos dados) por parte dos pesquisadores e/ou conduzir à uma análise superficial (BOWDEN, 2005; SIN,

2010). A obtenção da saturação teórica até a 20ª entrevista, conforme explicado por Sandberg (2000) também é mencionada. Tendo em vista a busca por variados modos de experimentar o fenômeno, a amostra deve ser intencional (BOWDEN e GREEN, 2005; CHERMAN e ROCHA-PINTO, 2016).

Com relação à condução das entrevistas pelo pesquisador, a fenomenografia prevê que as entrevistas sejam em profundidade e semiabertas. Para isso, a preparação da pesquisa se antes da formulação dos roteiros das entrevistas, pois, segundo Morse *et al.* (2002) a o método preconiza uma coerência desde a pergunta da pesquisa. Ou seja, na fenomenografia deve-se considerar o conjunto da investigação empírica desde a forma de identificar, abordar e formular as questões de pesquisa (AKERLIND; 2005).

Collier-Reed, Ingerman e Berglund, (2009) recomendam que o pesquisador tenha familiaridade com o assunto em discussão contribuindo com a validação de conteúdo. Os autores fundamentam essa recomendação com afirmações a respeito da qualidade metodológica na fenomenografia, não apenas para a condução das entrevistas, mas também para a posterior análise. O pesquisador deve saber sobre o que está interpretando, sobre os dados coletados e entender o fenômeno (e a situação) investigado. Além disso, os autores acenam que há uma questão motivacional para o pesquisador. De forma semelhante, Cope (2004) reforça a importância de o pesquisador conhecer o campo que está investigando para entender e explicar sobre o contexto que está sendo analisado.

Em termos da recomendação acerca do domínio do contexto por parte do pesquisador, é possível compreender que ela se torna mais relevante em alguns campos. No campo original da educação, já está subentendido que há um mesmo domínio entre pesquisador e entrevistado (*o lócus*). Por outro lado, no campo organizacional, existem contextos específicos para os quais cabe ao pesquisador garantir que todos os entrevistados estejam tratando do mesmo fenômeno e seja capaz de entender os relatos. Cabe destacar que, segundo de Sin (2010), o pesquisador não deve interferir e/ou corrigir o entrevistado durante a entrevista e deve estar motivado para fazer e explicar suas análises.

Sin (2010) também alertou que os pesquisadores do campo da Educação, que entrevistam alunos devem ter um termo de consentimento deles, a fim de que fique claro que os alunos não foram coagidos a responder (porque há uma percepção de uma configuração hierárquica entre o professor e o aluno). Entretanto, no ambiente organizacional, essa situação de relação hierárquica não existe entre o pesquisador e o profissional.

Em termos da qualidade aplicada nas entrevistas e na análise de material de campo, se, por um lado, recomenda-se que o pesquisador tenha o domínio do assunto/tema/*locus* da pesquisa, inclusive para poder conduzir as entrevistas em profundidade, por outro lado, cabe a ele manter-se consciente de seu papel na entrevista fenomenográfica (COLLIER-REED, INGERMAN e BERGLUND, 2009). Ademais cabe ao entrevistador suspender quaisquer julgamentos prévios a respeito dos dados do campo, mantendo-se atento ao ‘ponto de vista’ relatado pelos entrevistados (COLLIER-REED, INGERMAN e BERGLUND, 2009), ou seja, pesquisador deve saber ‘afastar-se’ conscientemente sua própria experiência, de forma a não ser influenciado por suas próprias vivências (MARTON e BOOTH, 1997).

Quanto aos resultados da fenomenografia que são sistematizados no espaço de resultado, Collier-Reed, Ingerman e Berglung (2009) alegam que não é previsto fazer validação dos resultados com os próprios entrevistados, uma vez que as concepções identificadas representam um mapa teórico coletivo e não individual. Cabe ao pesquisador saber explicar não só as concepções em si e a relação entre elas, mas também como elas se distinguem, inclusive para o conseguinte desenvolvimento de teoria (TREVIA *et al.* 2018). Do mesmo modo, essa clareza e zelo na explicação dos significados das concepções por parte do pesquisador imprime qualidade ao espaço de resultado (SIN, 2010).

No que se refere à geração de teorias a partir dos achados na fenomenografia, existem debates acerca do uso de juízes externos, mas que são refutados, tendo em vista que esses não teriam afinidade, proximidade ou intimidade com os dados e, inclusive com o tema (COPE, 2005; SANDBERG, 1997; TREVIA *et al.* 2018)

Em relação a discussões acerca de avaliação externa dos resultados fenomenográficos, Coppe (2005) e Sandberg, (1997) explicam que procedimentos de validação de cunho positivista não se aplicam. Assim, afirmam que *interjudge validity* não se aplica à fenomenografia, cuja validade pode ser observada na atenção às suas etapas previstas (integradas).

### **3.3.5. A Fenomenografia aplicada nas organizações**

A fenomenografia, original do campo da Educação, passou a ser aplicada no campo dos Estudos Organizacionais a partir do estudo de Sandberg (2000), que estudou o fenômeno das competências dos profissionais e foi realizado com profissionais da empresa Volvo, do setor automotivo. Seu trabalho contribui com o entendimento acerca do tema das competências para o desenvolvimento profissional, uma vez que passou a entender as competências aplicadas ao contexto do trabalho, enquanto os estudos acerca desse tema até então tinham o foco centrado no indivíduo (SANDBERG, 2000; CHERMAN e ROCHA-PINTO, 2013; ROCHA-PINTO *et al.*, 2019).

O uso da fenomenografia em Estudos Organizacionais vem crescendo e acredita-se que essa tendência continua (O'LEARY e SANDBEG, 2016; ROCHA-PINTO *et al.*, 2018). Nesse sentido, O'leary e Sandberg (2016, p. 515) argumentam que a fenomenografia aplica-se em diversas áreas do meio organizacional como: “contabilidade, gestão, marketing, economia, informática, sistemas de informação, cuidados da saúde, geografia e *design*”, além de possibilitar a investigação da prática profissional, com a captação de narrativas de exemplos de experiências profissionais vividas (CHEN e PARTINGTON, 2006; LUPSON e PARTINGTON, 2011; SHAHVAZIAN *et al.*, 2016). Shahvazian *et al.* (2016) mencionam que a fenomenografia proporciona uma forma de se estudar um coletivo.

A fenomenografia apresenta uma ontologia relacional, fundamentada em teorias da prática, cuja ênfase nas ciências sociais considera que a prática é incorporada, entrelaçada à materialidade, envolve sentimentos, além de ser dependente do contexto (SANDBERG, 2000; MARTON e BOOTH 1997; SANDBERT e TSOUKAS, 2011). Assim, enquanto as ciências sociais e os estudos no campo da administração adotam a lente da prática e a atenção ao acontecimento das ações e práticas, sustentadas por arranjos materiais (SCHATZKI, 2005);

Feldman e Orlikowski, (2011) apontam que estudos de teorização a partir da prática (como os estudos do ambiente organizacional) observam os fenômenos de forma não estática, pois a lente da prática considera que as ações são situadas e consequenciais, não são dualistas e suas relações são recursivas.

Assim sendo, tendo em vista que a fenomenografia se propõe a construir teoria a partir da experiência vivida na realidade dos indivíduos (ocorridas na prática) e os Estudos Organizacionais se interessam por estudos empíricos que capturem essa lógica da prática (SANDBERG e TSOUKAS, 2001), a aplicação da fenomenografia em pesquisa empíricas no ambiente organizacional se mostra coerente para pesquisas junto à profissionais de empresas (O'LEARY e SANDBERG, 2000; LUPSON e PARTINGTON, 2011). É possível observar que a lente da prática como abordagem metodológica, alinha-se à perspectiva de análise dos fenômenos, como no caso do referencial deste trabalho sobre o tema da dinâmica das rotinas.

Cabe destacar que o uso da fenomenografia em Administração não se limita ao foco no profissional, pois pode abarcar relações do contexto organizacional e do seu mercado. Schembri e Sandberg (2011), por exemplo, alegam que o uso da fenomenografia possibilitou o estudo/interpretação do pensamento dos consumidores a respeito da qualidade de serviços prestados, sem a necessidade de se tomar de uma posição de terceira pessoa.

É possível entender que a fenomenografia aplica-se a todas as áreas das ciências humanas (ROCHA-PINTO *et al.*, 2018), uma vez que seu foco nas maneiras de se experienciar um fenômeno evoca tanto o nível intelectual, o emocional, quanto do social (CHEN, PARTINGTON e WANG, 2008). Além disso, Chen, Partington e Wang, 2008, mencionam a 'universalidade' das práticas de gestão e discorrem sobre 'perspectiva baseada na concepção'. Nesse trabalho, os autores replicaram na China, um estudo que havia sido feito no Reino Unido sobre as competências aplicadas ao trabalho em gerenciamento de projetos de construção, de maneira que concluíram que a fenomenografia apresenta uma 'validade *cross-cultural*', com potencial para pesquisas que exploram a gestão (*management*).

Para dar continuidade a listagem do trabalho de Cherman (2013) acerca dos estudos que adotaram a fenomenografia em Estudos Organizacionais, foi feito um levantamento dessas publicações, no período de 2011 a 2018. Assim sendo, para essa atualização desse quadro, pesquisou-se na *web of Science* com a palavra

Phenomenography\* (em tópicos) e foi especificado o tipo de documento ‘artigos’. Assim, os quadros 3 e 4 se baseiam se no quadro do trabalho de Cherman (2013) e foi atualizado para demonstrar estudos fenomenográficos aplicados em Administração (2 artigos de 2011 já haviam sido considerados no quadro original e foram descartados).

Foram encontrados, primeiramente, 387 artigos, mas, como já esperado, a maioria dos artigos dedicavam-se ao campo da Educação. Também surgiram diversos estudos de outras categorias da *web* (outros campos) como: psicologia; medicina; estudos da família; estudos da cultura; estudos ciência da computação; informação de sistemas e telecomunicações. Fez-se então a seleção de ‘categoria na web’ de: *management, business, finance business, economics* e *aplicação interdisciplinar da ciência da computação*, obtendo-se 23 estudos. Em seguida, foram lidos e analisados os títulos, palavras-chave e/ou resumos, de maneira que alguns artigos foram desconsiderados, sendo a maioria remanescentes no campo da Educação (como exemplo: motivação no ensino; aprendizagem online; *mobile learning*). Finalmente, 13 novos exemplos de aplicação da fenomenografia em estudos organizacionais foram acrescentados ao quadro original.

Assim sendo, os quadros 6 e 7, que listam os estudos fenomenográficos aplicados em organizações internacionalmente e no Brasil, que foram identificados no trabalho de Cherman (2013) e foram acrescentados das respectivas publicações até o ano de 2018, constam no item 8.3 do Apêndice deste trabalho. Cabe mencionar que, embora existam teses brasileiras que adotaram a fenomenografia em 2018, estas ainda não estavam disponíveis na data deste levantamento na *web*.

Embora já seja crescente o uso o uso da Fenomenografia nesse campo, sua aplicação ainda pode ser considerada incipiente (CHERMAN, 2013).

A presente pesquisa problematiza que a dinâmica interna das fronteiras de rotinas interdependentes proporciona/influencia mutuamente a (re)construção de tréguas em rotinas *de budgeting*. Dessa forma, considera-se que as concepções dos grupos de indivíduos (no nível coletivo) acerca de variadas formas de renovar as tréguas compõem o fenômeno da trégua na dinâmica das Rotinas Organizacionais. Além disso, considera que diferentes graus de complexidade dessas concepções podem ser demonstrados na forma sistematizada do *outcomespace*, contribuindo com proposições teóricas decorrentes desse quadro. Ademais, pressupõe que o *outcomespace* pode ser usado como um instrumento para a prática gerencial

posterior. Esses argumentos baseiam-se no entendimento que a fenomenografia, em sua abordagem teórico metodológica (COLLIER-REED e INGERMAN, 2013) é uma opção de pesquisa para analisar a prática organizacional e contribuir com a literatura sobre o fenômeno investigado (CHERMAN e ROCHA-PINTO, 2013; ROCHA-PINTO *et al.* 2018; REED, 2006; AKERLIND, 2005).

### 3.3.6.

#### O percurso metodológico realizado

Este item traz o detalhamento acerca do percurso do trabalho empírico que foi empregado nesta pesquisa fenomenográfica.

O interesse da pesquisadora pelo fenômeno da trégua surgiu durante o congresso europeu *EGOS Colloquim, European Group for Organization Studies* de 2018, quando esse sub-tema foi um dos tópicos sugeridos para que novas pesquisas avançassem a discussão acerca da flexibilidade das rotinas. Enquanto isso, as recomendações da literatura recente desse campo acerca do foco na ecologia das rotinas – nas rotinas interdependentes, também estavam sendo mencionadas. Logo, ainda durante esses debates, a pesquisadora considerou a potencialidade de conflitos nas rotinas *de budgeting*, uma vez que essa ecologia é complexa, abrangente, interdependente a diversas outras RO. Além disso, pode-se considerar que as rotinas orçamentárias abarcam, consecutivamente e repetidamente, a coordenação todas as estimativas que compõem este plano financeiro das organizações. Além de ter muitos anos de experiência profissional com esse tipo de rotina, em empresas globais, a pesquisadora já havia feito uma investigação no mesmo *locus* das rotinas de *budgeting*, no qual já tinha sido evidenciado que os participantes dessas rotinas as reconfiguram diante de imprevistos, para melhorá-las coletivamente (BROMAN, RUAS e ROCHA-PINTO, 2019). Embora esse trabalho anterior não houvesse explorado situações de conflito, a potencialidade da disputa nesse tipo de rotina é ratificada por Merchant (1981), que explica que existem recorrentes discussões nas organizações sobre as divergências acerca das necessidades de cada área da organização: entre o que ‘está’ ou ‘não está’ previsto nos planos orçamentários.

Portanto, esta investigação empírica abarcou uma problemática que buscou combinar a potencialidade de conflitos no *locus* das rotinas de *budgeting* (e a decorrente necessidade de tréguas nas dinâmicas dessas rotinas) com a situação da interdependência.

O processo entre a formulação e a validação da questão central da presente pesquisa, assim como o roteiro de entrevistas desta pesquisa (APÊNDICE), foram apresentados a um grupo de pesquisadores que praticam e publicam acerca da aplicação da fenomenografia em Estudos Organizacionais (GUIMARÃES, 2018; ROCHA-PINTO *et al.*, 2019), assim como são especialistas sobre a perspectiva processual da Dinâmica das Rotinas.

Para se investigar a (re)construção da trégua em situações de conflito entre participantes de rotinas interdependentes, a seleção intencional dos sujeitos convidados para as entrevistas fenomenográficas buscou trazer tanto o ponto de vista daqueles que atuam em áreas de controladoria e finanças (aqueles que coordenam e consolidam os orçamentos), como, também, o ponto de vista dos profissionais que atuam em outras rotinas, desde que fossem os envolvidos e atuantes nas rotinas de *budgeting*.

As perguntas do roteiro pediam exemplos de dificuldades percebidas na condução das rotinas de *budgeting*, em situações em que os profissionais atuantes nas diversas RO estivessem participando daquele processo orçamentário. Desse modo, considerou-se que essa abordagem foi adequada, pois obteve-se que os entrevistados acabaram tratando de situações de conflito muito semelhantes, embora atuassem em organizações diferentes. Alguns entrevistados chegaram a acrescentar diferentes experiências vividas em empresas onde atuavam anteriormente, nas quais também eram envolvidos nas rotinas de *budgeting*, com participação nas estimativas ou com coordenação de suas atividades.

Os próximos itens detalham a continuação desse percurso metodológico.

Conforme já mencionado, as publicações originais de referência para os procedimentos metodológicos são de Marton (1981, 1986), Marton e Svensson, (1979) e Marton e Booth (1997). As publicações mais recentes sobre a fenomenografia, que, inclusive procuram detalhar a conduta da sua aplicação são: Akerlind (2005), Bowden e Green (2005); Collier-Reed, Ingerman, e Berglund (2009), Collier-Reed, Ingerman (2013), Sandberg (1997), Sin (2010) e Richardson

(1999). Os estudos empíricos que utilizam a fenomenografia em organizações foram indicados no item 3.3.5.

Também foram consideradas publicações brasileiras a respeito da fenomenografia e sua aplicação em estudos organizacionais dos autores citados aqui em ordem alfabética: Broman, S.; Cherman, A.; Guimarães, M.I.; Jardim, L.; Rocha-Pinto, S.; e Trevia, C.

### **3.3.6.1.**

#### **Seleção dos sujeitos e definição da amostra intencional**

Collier-Reed e Ingerman (2013) lembram que os critérios de seleção dos entrevistados para uma pesquisa fenomenográfica devem garantir uma ampla variedade possível de vivências, para que seja possível se identificar as diferentes maneiras de se experienciar o fenômeno.

Quanto à quantidade de convidados para as entrevistas, seguiu-se a recomendação Sandberg (2000) a respeito de saturação ser atingida, em geral, por volta a vigésima entrevista (conforme está explicado no item 3.3.4).

Foram realizadas 22 entrevistas semi-estruturadas com profissionais que atuam em 17 empresas diferentes, de 11 setores de atividade (em 5 das empresas foram realizadas duas entrevistas em cada).

Os profissionais também são atuantes em diferentes cargos e áreas, sendo que todos eram envolvidos com as rotinas *de budgeting*.

Na configuração da situação de fronteira das rotinas *de budgeting* (relações de interdependência entre rotinas), as áreas de atuação dos profissionais entrevistados incluíram: controladoria/finanças, comercial, recursos humanos, logística e suprimentos, TI - informática, marketing, gestão estratégica, *facilities* e serviços compartilhados. O quadro 6 apresenta a lista desses 22 profissionais, bem como demonstra essa variedade de ocupações.

Assim, na escolha dos critérios para convidar os sujeitos, evitou-se que a amostra fosse composta apenas por profissionais atuantes na controladoria/finanças (geralmente os coordenadores dos orçamentos), de maneira que 10 entrevistados ocupavam cargos dessa área, enquanto os demais apresentavam ampla variedade de ocupações.

Ademais, para que os dados de campo pudessem abarcar uma ampla variedade de percepções (acerca do mesmo fenômeno), principalmente nas fronteiras (nas intercessões entre rotinas interdependentes), os entrevistados ocupavam cargos tanto de direção, como de gerência e gerência média, desde que fossem dotados de tempo de experiência em carreira e de certa autonomia, para poderem falar sobre as complexidades das rotinas de *budgeting*.

No período de planejamento da pesquisa, os setores de atividade que haviam sido elencados para convidar os participantes tinham sido: Óleo e Gás, Serviços de Transporte, Farmacêutico, Farmacêutico e Cosmético, Serviços Financeiros, Telecomunicações, Papel e Celulose, Alimentos e Bebidas, Mineração e Serviços de Educação. Após os convites e aceites para as entrevistas, a amostra acabou não incluindo profissionais de empresas de serviços de transporte, mas incluiu empresa de materiais de construção-cimento e hotelaria.

### **3.3.6.2.**

#### **Coleta de dados: a entrevista Fenomenográfica**

Marton e Booth (1997) apontam que a realização de entrevistas é o principal método de campo da fenomenografia. Outros meios alternativos de coletas que também busquem captar as experiências com o fenômeno, como o ‘vídeo’ e mesmo dados escritos/publicados devem ser realizados de maneira complementar e associada ao procedimento das entrevistas. Portanto, nesta pesquisa, o método de coleta foi a realização de entrevistas semiestruturadas, em profundidade. Seguiu-se à orientação de Collier-Reed e Ingerman (2013) acerca da importância do cuidado para que as etapas de uma fenomenografia sejam integradas e de os pesquisadores buscarem garantir que todos os entrevistados estejam tratando do mesmo fenômeno (para que suas concepções sejam identificadas na consciência coletiva do mesmo fenômeno), além de buscar o entendimento da relação entre o indivíduo e o fenômeno.

As entrevistas foram realizadas no período de abril a junho de 2019. Cabe mencionar que, nesse período, evitou-se os usuais ‘picos’ de trabalho das áreas de finanças corporativas, como: os meses de janeiro e julho (que costumam a ser dedicados aos fechamentos financeiros anuais - apuração de resultados financeiros do ano anterior, e os semestrais); e o segundo semestre, quando as organizações do

ambiente empresarial costumam se dedicar ao tradicional orçamentos anual para o ano fiscal seguinte (MERCHANT, 1998).

Segundo o quadro 3, as 22 entrevistas conseguiram abranger 17 empresas diferentes. Nesse quadro, na coluna que indica os cargos de atuação desses profissionais demonstra suas variadas ocupações e cargos. Assim sendo, as áreas de atuação dos entrevistados foram: comercial, marketing, suprimentos, serviços jurídicos, serviços internos de tecnologia da informação, recursos humanos, planejamento estratégico, serviços internos de contratação, estrutura e mobiliário/*facilities* e controladoria/finanças. Assim sendo, cumpriu-se com o quesito de se buscar ‘os dois lados’ das fronteiras das rotinas de *budgeting*,

Dentre as 22 entrevistas realizadas para esta investigação, cerca de metade delas ocorreram presencialmente, enquanto a outra metade foi realizada com o uso do *software* de ‘reunião ao vivo online’ do *Skype*. Como a pesquisadora informou aos entrevistados, previamente, que a entrevista era qualitativa (e que não haveria coleta de ‘números’ das respectivas empresas), todos os entrevistados concordaram em falar de suas experiências com as rotinas *de budgeting* de forma espontânea e colaborativa.

No início das entrevistas (antes da pergunta introdutória do roteiro), todos os entrevistados autorizaram as respectivas gravações para as futuras transcrições, com exceção do entrevistado E3 (neste caso a pesquisadora tomou notas durante a entrevista presencial).

Quanto ao horário, as entrevistas realizadas por *Skype* ocorreram, em geral, no período noturno, após o expediente regular. Uma delas foi realizada durante o final de semana. Não foi observada diferença entre o comportamento do entrevistado na entrevista presencial ou por *Skype*.

As entrevistas duraram, em média, 50 minutos, totalizando 1.100 minutos. As entrevistas presenciais, foram realizadas, em geral, durante os horários de almoço (ou antes do expediente), em cafeterias e restaurantes. Nesses lugares externos à organização foi possível obter a atenção exclusiva dos entrevistados, sem interrupção por outros profissionais e/ou própria equipe deles. Os ruídos dos ambientes públicos não interferiram na qualidade das gravações das entrevistas (não atrapalharam as transcrições) e tampouco a imersão na conversa. Acrescenta-se que em 4 das entrevistas presenciais, o citado tempo médio não incluiu cerca de

15 minutos adicionais de conversa, que aconteceram durante o deslocamento de retorno (a pesquisadora tomou algumas notas posteriormente).

Portanto, todas as entrevistas foram transcritas, compreendendo um total de 270 páginas. 14 dentre as 22 entrevistas foram transcritas pela própria pesquisadora, as demais foram feitas por uma empresa especializada em transcrição (contratada mediante uma declaração de confidencialidade).

Explica-se que as duas primeiras entrevistas eram, inicialmente, previstas para serem apenas um ‘piloto’ de teste do roteiro (SIN, 2010). Entretanto, tendo em vista o seu rico conteúdo de relatos, bom andamento e a manutenção do roteiro, elas acabaram sendo integradas ao material de coleta total.

Quadro 3: Sujeitos selecionados para as entrevistas fenomenográficas

	Setor de Atividade	Gênero	Tipo		Formação	Escolaridade	tempo de carreira	Area de atuação na empresa	Cargo Atual
E1	Óleo e Gas	Feminino	Presencial	RJ	Economista	MBA	25 anos	Finanças	Business Controll Manager
E2	Farmacêutico	Feminio	Presencial	RJ	Administrador	MBA	20 anos	Fianças	Diretora Financeira
E3	Óleo e Gas	Masculino	Presencial	RJ	Economista	MBA	18 anos	Controladoria	Não Informou
E4	Ensino	Masculino	Skype	RJ	Administrador	MBA	20 anos	TI - investimentos	Gerente de Tecnol. Educacionais
E5	Mineração	Feminino	Presencial	RJ	Administradora	MBA	>20	Serv. Compartilhado	Gerente de Gestão
E6	Óleo e Gas	Masculino	Presencial	RJ	Contador	Mestre	13 anos	Finanças	Business Controller
E7	Hotelaria	Feminino	Presencial	RJ	Administradora	MBA	25 anos	Comercial	Diretora Comercial
E8	Serviço de Ensino	Feminino	Presencial	RJ	Administradora	Mestre	28 anos	Controladoria	Coordenação Adjunta
E9	Hospitalar	Feminino	Skype	RJ	Economia	MBA	30 anos	Finanças	Gerente Financeira
E10	Materiais de construção	Masculino	Skype	RJ	Engenheiro	MBA	17 anos	Supply Chain	Suplly Chain Director
E11	Farmacêutico	Masculino	Skype	SP	Administrador	MBA	24 anos	Finanças	Diretor Adm. Financeira
E12	Farmacêutico/Cosmético	Feminino	Presencial	RJ	Economista	MBA	25 anos	Recursos Humanos	Diretoria de RH
E13	Farmacêutico/Cosmético	Feminino	Presencial	RJ	Engenheira	MBA	22 anos	Finanças	Diretora Adm. Financeira
E14	Mineração	Masculino	Skype	MG	Engenheiro civil	Bacharel	15 anos	Adm. Facilities	Gerente
E15	Educação	Feminino	Presencial	RJ	Administradora	MBA	17 anos	Controladoria	Gerente
E16	Hotelaria	Masculino	Presencial	RJ	Administrador	Bacharel	18 anos	Finanças	Diretor Financeiro
E17	Alimentos	Masculino	Skype	RJ	Economista	MBA	28 anos	Comercial	Gerente Comercial
E18	Papel e Celulose	Masculino	Skype	SP	Contator e Adm	Mestrado	11 anos	Gestão Estratégica	Especialista em Planejamento Estratégicoc
E19	Telecomunicações	Feminino	Skype	RJ	Administradora	MBA	25 anos	Comercial	Comercial
E20	Farmacêutico	Masculino	Skype	RJ	Administrador	MBA	15 anos	Marketing	Gernte de marketing
E21	Serviços Financ./Seguros	Feminino	Skype	RJ	Ciência da Comput	MBA	15 anos	TI	Cordenadora de Projeitos
E22	Serviços Financ./Seguros	Masculino	Skype	RJ	Tecnologia da Inf	MBA	17 anos	TI	Gerente de TI

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Nas entrevistas semi-estruturadas, atentou-se para o alerta de Collier-Reed, Ingerman e Berglund (2009) acerca de um cuidado para que os respondentes não fossem influenciados por perguntas direcionadoras.

Os entrevistados não foram informados sobre o tema e sub-tema desta pesquisa. Foram informados apenas que as entrevistas tratavam de ‘processos orçamentários’ e que não haveria coleta de números.

A primeira parte da pergunta introdutória do roteiro de perguntas (APÊNDICE), que tinha certo cunho descritivo, buscou levar os entrevistados à um estado que Marton e Booth, (1997) chamam de meta-consciência (*meta-awareness*), pelo qual os entrevistados podem refletir sobre suas experiências e o respectivo significado. (COLLIER-REED e INGERMAN, 2013; MARTON e BOOTH, 1997). Dessa forma, considerou-se a perspectiva não-dualista da fenomenografia, pela qual há um relacionamento interno entre a interpretação de uma pergunta, o entrevistado e a situação, pois cada entrevistado pode interpretar a mesma questão de maneira diferente (AKERLIND, 2005).

O pensamento reflexivo de um entrevistado, em uma fenomenografia, pode ser exemplificado pelo comentário feito pelo entrevistado E6, no qual ele afirmou que aquela conversa estava conduzindo-o a pensar e refletir de uma “maneira diferente sobre suas diversas experiências profissionais com esse tipo de rotina ao longo de sua carreira”.

Outra recomendação de Marton e Booth (1997), a qual a pesquisadora esteve atenta, refere-se ao zelo para que se possa discernir e relacionar a experiência relatada pelo respondente ao contexto e ao todo. Por isso, a primeira pergunta do roteiro de entrevistas também foi feita de forma ‘aberta’, para que o respondente pudesse ‘mergulhar’ seus pensamentos no processo orçamentário conduzido nas rotinas de *budgeting* (ainda que fosse uma narrativa mais generalizada sobre o aspecto performativo da rotina) (AKERLIND, 2005). Desse modo, a pergunta introdutória sobre: ‘*como é feito o orçamento empresarial nessa empresa? Qual a sua percepção a respeito da interação da sua rotina com o trabalho cotidiano das outras áreas?*’, possibilitou que os entrevistados pudessem discernir, primeiramente, a rotina e sua ecologia (suas fronteiras), tendo sido conduzidos a começar a levar o pensamento para as interações entre os profissionais. Além disso, esta introdução também buscou ‘quebrar o gelo’.

A ordem das perguntas na fenomenografia não é rigorosa, mas foi seguida nas 22 entrevistas, conforme o roteiro original (APÊNDICE). Após a pergunta introdutória, os relatos sobre situações de conflitos começaram a surgir logo na primeira pergunta intermediária. Ou seja, o recurso de se perguntar sobre as: ‘dificuldades e aspectos negativos’ na condução das rotinas *de budgeting*, em suas fronteiras, foi suficiente para despertar os relatos de vivências de conflitos (nos quais se buscou-se investigar a trégua). Logo, não foi mencionado o termo da trégua

diretamente e tampouco se apresentou essa definição *a priori*, para que não houvesse influência nas respostas dos entrevistados.

A segunda pergunta intermediária solicitava que o entrevistado falasse de algum outro exemplo de vivência com o fenômeno. Como, em geral, eles corresponderam a essa pergunta, o material coletado total contém mais casos de conflitos (ou dificuldades) do que o número de entrevistas. Durante esses relatos de outros exemplos, muitas vezes os entrevistados recorreram a vivências anteriores da carreira dos entrevistados (em geral em atuações anteriores em outras organizações e usadas em termos de comparação).

A terceira pergunta intermediária, exprimiu objetivamente o termo ‘acordo’ para explorar as formas de ‘trégua’ vivenciadas. Assim a pergunta: *como pessoas de diferentes áreas acabaram entrando em acordo para executar o processo orçamentário?* buscou seguir a noção de que a palavra ‘acordo’ pode tratar de um entendimento coletivo explícito ou implícito, conforme foi mencionado por Salvato e Rerup (2018).

A quinta pergunta buscou explorar as percepções sobre os artefatos do *budget*, para se investigar ‘se’ e ‘como’ esses artefatos são usados, (re)criados e/ou compartilhados, caso surgissem influências na dinâmica interna da (re)construção da trégua nessas rotinas estudadas. Dessa forma, o roteiro também procurou deixar espaço para o papel dos artefatos em seu entrelaçamento com as rotinas investigadas.

Atentou-se também para a sugestão de Cope (2004) para que o roteiro da entrevista tivesse perguntas-guia (de apoio) que poderiam ser usadas para iluminar a consciência do fenômeno, a fronteira entre os horizontes internos e externos e o significado do fenômeno inerente à estrutura. A pergunta-guia utilizada foi: ‘porque’.

A escolha do *lôcus* das rotinas de budgeting se justifica, também, pela recomendação de Collier-Reed, Ingerman e Berglund (2009) a respeito de o pesquisador ter ‘domínio do contexto’ (a experiência anterior da pesquisadora com esse campo). Assim, este trabalho endossa essa aceção, tendo em vista o fato de esse domínio possibilita que o pesquisador se certifique de que todos os entrevistados estavam se referindo ao mesmo fenômeno, durante as entrevistas, na condição de o (a) pesquisador (a) ‘saber o que o entrevistado(a) está falando’. Nesse sentido, questões como o conhecimento prévio da linguagem (termos e siglas

relativas aos orçamentos, indicadores e documentos típicos financeiros), os artefatos e o contexto não precisaram ser definidos e explicados. Assim, evitou-se que houvesse necessidade de explicações, que desviassem o foco das perguntas. Nesta fenomenografia, a pesquisadora tem experiência profissional corporativa de mais de quinze anos em rotinas *de budgeting*, assim como tem experiência de acadêmica de 37 entrevistas anteriores que foram realizadas com profissionais que atuam nesse tipo de rotina no trabalho Broman, Ruas e Rocha-Pinto (2019).

### 3.3.6.3.

#### **Tratamento e análise dos dados: categorias descritivas e a construção do *Outcome Space***

As entrevistas foram integralmente transcritas (COLLIER-REED *et al.*, 2009). Como este trabalho não fez análise de conteúdo, não houve foco nos elementos linguísticos dos relatos. Desse modo, não chegou a ser necessário que a transcrição trouxesse detalhes de pausas, tons e outros detalhamentos da narração (COLLIER-REED e INGERMAN, 2013). Análise esteve atenta para a recomendação de SIN (2010), pela qual o pesquisador precisa atentar para os significados em seus contextos (a perspectiva de segunda-ordem) e não apenas aos significados das palavras. Assim, seguiu-se o processo interpretativo indutivo proposto na abordagem fenomenográfica, considerando-se que, nessa abordagem, não há necessidade de o uso de triangulação com dados de materiais secundários escritos (TREVIA *et al.*, 2018).

Conforme já citado, as análises das narrativas das vivências seguiram a abordagem escolhida de *'week process theory'* (FELDMAN, 2016), cuja ontologia vê que as *'coisas'* são modificadas pelo processo. Nesse sentido, os exemplos relatados pelos entrevistados confirmaram que se tratava de processos com modificação do *status quo*, nas situações de conflito entre participantes das rotinas *de budgeting*.

Conforme preconiza a fenomenografia, as entrevistas compõem um conjunto, de maneira que os significados identificados são coletivos.

A leitura das transcrições foi iniciada apenas após todas as entrevistas estarem concluídas e transcritas, possibilitando que todas as 22 transcrições fossem lidas em sequência, para que fosse captada uma ideia geral acerca daquele conjunto. Em seguida, iniciaram-se as leituras interativas, tendo em mente a recomendação de

Akerlind (2005, p. 323): “Manter o foco nas transcrições e nas categorias emergentes da descrição como um conjunto, em vez de transcrições e categorias individuais, também é essencial para manter o foco na experiência coletiva”.

O tempo de análise principal das transcrições compreendeu cerca de 3 meses (agosto a outubro de 2019), de maneira condizente com os princípios de qualidade metodológica conhecidos e sugeridos para a fenomenografia: entre três a cinco meses. (COLLIER-REED *et al.*, 2013; REED, 2006; BOWDEN e GREEN, 2005; TREVIA *et al.*, 2018). Todavia, após a primeira versão de interpretação de categorias descritivas, os trechos das falas dos entrevistados das transcrições - os *quotes*, que haviam sido selecionados, extraídos e inseridos (em trechos integrais) foram revisitados nas descrições dos resultados. Outras análises das transcrições também provocaram revisões e alterações na confecção do Espaço de Resultado final.

- Seleção dos trechos dos relatos para identificação do *pool of meanings*:

No procedimento de análise dos dados, a primeira leitura buscou ser robusta (todas as transcrições foram lidas seguidamente), tendo em vista que o foco da fenomenografia é o significado coletivo e não as experiências individuais (AKERLIND 2005, p. 323). Assim, já ao longo dessa primeira leitura, os sujeitos estavam descontextualizados.

Tendo em vista que o foco da fenomenografia não é descrever um fenômeno em si, mas descrever e explicar como os indivíduos concebem o fenômeno, respeitando a perspectiva de segunda-ordem (COLLIER-REED & INGERMAN, 2013), seguiu-se a recomendação de se fazer a análise a por meio de um contraste entre os significados, para compreendê-los em seu caráter tácito e subjacente.

A análise percorreu um processo de iterações, nas quais os trechos (*quotes*), que eram compreendidos como semelhantes eram, primeiramente, marcados em grupos de cores para possibilitar os futuros agrupamentos. Dessa forma, seguindo-se a recomendação de Akerlind (2005, p. 355), a respeito de esse processo de confrontação propiciar que as “categorias de descrição sejam elaboradas em conjunto com base nas evidências nas transcrições”, esses trechos das falas dos entrevistados foram relidos, tanto na forma integrada da entrevista (para o entendimento do contexto do exemplo da vivência que estava sendo tratado pelo

entrevistado), assim como comparados uns aos outros para o entendimento no conjunto (e uma espécie de confirmação das semelhanças ou diferenças).

Em uma etapa seguinte, os trechos das falas dos entrevistados (já marcados em cores) foram copiados para uma planilha em *Excel* para organizá-los em um - o *pool of meanings* (em tabelas que representam a identificação por parte da pesquisadora de significados semelhantes). Assim, os casos passavam a estar descontextualizados da experiência individual da transcrição original, uma vez que seu significado passava a estar combinado com os demais trechos aos quais este foi reunido.

Nos achados das entrevistas, cabe destacar que, enquanto a diversidade dos selecionados foi ampla, houve uma uniformidade da situação de conflito, relacionada com as rotinas de *budgeting* (fortalecendo a situação de ser o mesmo fenômeno e o mesmo *locus* em todas as entrevistas). Portanto, os diferentes significados das vivências e os exemplos semelhantes para estes significados permitiu que o uso do *pool of meanings*, fosse organizado, com atenção em “como” e “quais” aspectos do fenômeno (AKERLIND, 2005). Entretanto, sem reduzir o sentido expresso do ponto de vista dos entrevistados (AKERLIND, 2005)

Ao longo do manuseio dos dados, usou-se o *software* de planilha *Excel* com cada trecho em uma célula de planilha (como uma longa tabela), mas, manteve-se a leitura minuciosa e integrada de algumas das entrevistas.

- Identificação das categorias descritivas e dimensões explicativas:

A identificação das categorias descritivas – as concepções foram identificadas a partir de um processo de análise profunda e iterativa dos trechos das falas que, conforme dito, já haviam sido selecionados e organizados no *pool of meaning*, no qual os significados coletivos eram relidos e revisados (e já estavam descontextualizados). Entretanto, muitas vezes esses significados voltaram a ser comparados com a leitura das transcrições integrais, em uma espécie de ‘confronto’ – uma análise de retorno, para verificar se esses sentidos faziam sentido, quando reinseridos no contexto de cada entrevista (procedimento inspirado por uma das recomendações de Akerlind, 2005).

Em um primeiro quadro (feito no software *excel*), oito concepções iniciais foram organizadas, seguindo um entendimento do aspecto inclusivo. Enquanto isso, algumas dimensões explicativas começaram a ser descritas para estruturar como as categorias se distinguem. Essas dimensões, conforme Collier-Reed e Ingerman (2013, p. 2) explicam: “manifestam como relações separadas entre situações em que um fenômeno é experimentado”, de maneira que informam as diferenças entre cada concepção em termos de estrutura ou de significado ou ambas. Esses autores chamam essas dimensões de *critical aspects*, mas a pesquisadora manteve a nomenclatura em português de ‘dimensões explicativas’, já a utilizada em trabalhos anteriores.

O uso de software de planilha auxiliou no tratamento do volume significativo dos dados, pois estes foram organizados em matrizes (para gerir muitas informações em linhas e colunas), assim como possibilitou congregar-se os trechos do ‘*pool of meanings*’ com o mapa de espaço de resultados durante a sua elaboração (e possibilitando diferentes formas de visualização). Assim, esse tratamento em planilha foi percebido pela pesquisadora como favorável devido: a visualização tanto parcial, como completa do quadro do espaço de resultados (diferentes formas de *zoom* e congelamento das tabelas); a localização das informações em pastas paralelas; visualização da completude e do cruzamento dos dados para as reflexões e os *insights*.

Tendo em vista a recomendação de Marton e Booth (1997), acerca de se ter parcimônia na organização e na elaboração das concepções, o cruzamento das dimensões com cada concepção auxiliou na consolidação dessas oito categorias iniciais em quatro categorias, buscando-se analisar que as dimensões fossem vistas/descritas de forma mais ampla para abarcar o agrupamento de nuances de cada categoria. Cabe acrescentar que a análise de retorno, pela qual o significado coletivo (a concepção) era confrontado com a leitura da transcrição na íntegra, auxiliou na consolidação dessas categorias originais.

Portanto, uma consolidação dos achados em quatro concepções ocorreu por meio de uma releitura dos significados coletivos e de uma revisão das dimensões explicativas identificadas até então. Optou-se então, por outra apreciação e conversa com o mesmo grupo de especialistas que havia participado da apreciação do roteiro de perguntas anteriormente, com a demonstração do quadro, com as quatro concepções. Na fenomenografia, não se recorre à juízes externos, pois estes

podem não ser tão familiares com os dados ou com o tema (COPE, 2004; SANDBERG, 1997). Nesta etapa, alguns achados complementares foram separados por não serem considerados como relevantes para o objetivo desta pesquisa, tendo em vista que não se identificou a configuração da (re)construção de tréguas. Esses achados constam no Anexo deste trabalho, como ‘casos não críticos’, conforme mencionado por Akerlind (2005, p. 329) acerca de “variações que não parecem fazer parte de um relacionamento lógico entre categorias”.

Assim, a pesquisadora prosseguiu com o mesmo modo iterativo de análise, desenvolvendo a sistematização de 3 concepções e de 6 dimensões explicativas identificadas até uma versão final do mapa conceitual de espaço de resultados: ‘*outcome space*’, que é utilizado para apresentar os resultados da fenomenografia no item 4.2 (MARTON e BOOTH, 1997; TREVIA *et al.*, 2019).

Cabe destacar que, após a discussão com o grupo de especialistas, seguindo-se a conduta de agrupamento das categorias, foi necessário fazer uma nova análise de confronto dos trechos de falas selecionados (incluindo a releitura das transcrições originais), para buscar uma forma de ‘evidenciar’ se o que está sendo interpretado pelo pesquisador é a realidade do que o conjunto dos entrevistados tinha em mente. Assim, essa experiência endossa a recomendação de que o manuseio e os repetidos confrontos entre os trechos das falas e a descrição feita pelo pesquisador é importante para manter em suspensão a experiência e a impressão do pesquisador com o fenômeno (MARTON e BOOTH, 1997). Nesse caso, evitou-se que impressões desse grupo pudessem se distanciar das narrativas do campo.

Em fevereiro ocorreu uma terceira reunião com este grupo para apresentação, tanto do espaço de resultado final, quanto das proposições teóricas (que será explicado a seguir), sob supervisão da orientação acadêmica, atentos à apresentação oral e em slides, sem que houvesse a leitura prévia deste trabalho escrito por parte dos participantes (uso de apenas alguns slides).

#### **3.3.6.4. A base para as proposições teóricas**

Como a fenomenografia não é apenas uma metodologia, mas uma abordagem teórico-metodológica, a análise dos resultados, com destaque às concepções sistematizadas no mapa de espaço de resultado pode proporcionar que o pesquisador o reanalise, tenha *insights* e teorize, com a consideração da relação

lógica que existe entre as categorias (AKERLINKD, 2005; TREVIA *et al.*, 2018). Essas proposições são apresentadas no capítulo 5, mais adiante.

### **3.4. Limitações do método**

Sandberg (2000) menciona uma possível limitação do resultado da fenomenografia relacionada com o fato de que não há garantia que todas as variações das concepções (e as concepções em si) sobre o fenômeno tenha sido atingida.

Ainda sobre as limitações do método, pode-se vislumbrar que um mesmo sujeito pode transitar entre concepções diferentes em diferentes fases de sua vida (MARTON, 1981), mas este trabalho não buscou preencher a lacuna apontada por Sandberg (2000) acerca de “como” ocorrem as mudanças entre as concepções. Como, na fenomenografia, as concepções são inclusivas, os exemplos que os entrevistados (espontaneamente) trouxeram de outras organizações onde atuaram no passado foram considerados como compreendidos nesse caráter inclusivo, logo compreendido pelas concepções de maior complexidade. Assim sendo, este trabalho não pretendeu abarcar um debate sobre possibilidade de se re-contextualizar os sujeitos entrevistados de acordo com cada uma das concepções.

## 4

### Os resultados encontrados e o espaço de resultado - 'outcome space'.

Este capítulo apresenta os resultados alcançados nesta pesquisa fenomenográfica, que investigou o fenômeno da (re)construção da trégua nas fronteiras de rotinas de *budgeting*, sob a perspectiva processual da Dinâmica das Rotinas (FELDMAN *et al.*, 2016; SALVATO & RERUP, 2018; HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017). Assim, a problematização desta pesquisa teve o foco no subtema da trégua na dinâmica das rotinas, enquanto contemplou o contexto das inter-relações entre rotinas interdependentes.

As entrevistas realizadas seguiram conforme os critérios que haviam sido estabelecidos para a seleção da amostra intencional. Os profissionais entrevistados trabalham em diversas empresas de capital privado e atuam em diversas RO, enquanto são envolvidos nas atividades processuais das rotinas *de budgeting*.

Os profissionais entrevistados relataram suas percepções a respeito das atividades que envolvem as estimativas e as definições dos objetivos orçamentários das áreas e das rotinas das organizações nas quais atuam, com enfoque processual no planejamento orçamentário (e suas revisões). Assim sendo, os entrevistados confirmaram que as definições orçamentárias – do plano financeiro, afetam a maneira como diversas RO cotidianas da empresa são desempenhadas. Os relatos, também trouxeram, espontaneamente, as atividades do controle orçamentário periódico (*ex post*), cujas explicações precisam ser feitas pelos profissionais das áreas, quando os resultados alcançados divergem do estimado. Assim, evidenciou-se que as atividades e práticas das rotinas orçamentárias vivenciadas pelos entrevistados correspondem com as descrições acerca das 'formas de orçar' – 'tipos de orçamento' que são mencionadas no referencial de Orçamento Empresarial deste trabalho (PADOVESE e TARANTO, 2009; ELKHOLM e WALLIN, 2011).

Nesta pesquisa foram realizadas 22 entrevistas semiestruturadas, cujas transcrições foram analisadas de forma conjunta, integral e iterativa, conforme explicado no item 3.3.6.

O contexto das rotinas de *budgeting* é complexo, principalmente devido ao amplo escopo de sua ecologia nas organizações. Desse modo, os entrevistados ratificaram que participam das frequentes revisões orçamentárias, que, muitas vezes, modificam as definições orçamentárias preexistentes e impactam as atividades das outras RO. Logo, confirmou-se o contexto potencial de ocorrência de conflitos nesse tipo de rotina, relacionados com essas mudanças nas definições do planejamento orçamentário frequentes, ao longo do ano. Em geral, nos replanejamentos, projeta-se as estimativas dos valores dos meses seguintes até o final do ano vigente, alterando (ou não) o objetivo e meta orçamentária previstos para o ano.

Os entrevistados começaram a narrar diversos exemplos de vivências de conflitos, a partir das respostas à primeira pergunta do roteiro de pesquisa (APÊNDICE), acerca das dificuldades das interações nas fronteiras das rotinas de *budgeting*. Portanto, durante as entrevistas, o termo da ‘trégua’ não precisou ser introduzido ou explicado diretamente, o que favoreceu para que não houvesse influência nas respostas.

Cabe comentar que apenas a entrevistada E19 apontou a percepção de pouca ocorrência de conflitos nas interações que ocorrem durante as atividades das rotinas de *budgeting*. Portanto, ratificou-se os argumentos de Pentland e Feldman (2005, p. 808) de que: “provavelmente, conflitos políticos fazem parte de muitas rotinas”.

Embora as fronteiras entre rotinas não sejam rígidas, sejam provisórias e difíceis de serem identificadas (HOEKZEM & GEIGER, 2019), o roteiro de perguntas (APÊNDICE) fluiu naturalmente em todas as entrevistas (desde as duas entrevistas piloto), pois não houve hesitação por parte dos entrevistados em respondê-las. O uso do termo ‘fronteiras’ no roteiro de perguntas não suscitou dúvidas por parte dos entrevistados.

Na grande maioria dos relatos das entrevistas, os conflitos vividos por esses profissionais denotavam razões e contexto semelhantes, pois os relatos apontaram casos de disputas pela alocação de recursos orçamentários (financeiros e humanos), que são previstos para as atividades das rotinas operacionais e de suporte da organização. Ou seja, os entrevistados narraram, em grande maioria, casos em que era necessário se rever e alterar a alocação dos recursos orçamentários porque o controle/monitoramento periódico estava detectando que as organizações estavam

alcançando resultados financeiros inferiores ao previsto (metas de *Ebitda*<sup>5</sup> e Margens menores que esperado). Assim, em geral, era necessário reduzir o nível desses recursos que estavam destinados para os gastos contínuos com as atividades cotidianas de diversas áreas (e para os projetos), ou seja, era necessário se economizar para se preservar a possibilidade de alcance dos objetivos financeiros no nível organizacional (metas de lucratividade, retorno e outros).

Logo, tendo em vista a questão cíclica das revisões dos orçamentos, as disputas entre os profissionais das diversas RO nas fronteiras foram deflagradas pela necessidade de se fazer ‘cortes’ nas respectivas estimativas de gastos/investimentos. Essas disputas ocorriam nas definições acerca de: ‘onde’ (qual área/rotina/atividade) e ‘quanto’ seriam esses cortes nos recursos, que tinham sido alocados/aprovados nas versões anteriores dos orçamentos.

Nesse contexto de disputas, evidenciou-se a necessidade que as tréguas fossem (re)construídas entre os participantes das atividades das rotinas de *budgeting*, para que fosse possível prosseguir com o andamento dos propósitos dessas rotinas: as decisões e formalizações das novas metas, limites e objetivos; os registros nos artefatos atrelados à essas rotinas; o início das ações de modificação e (re)padronização nas RO operacionais e de suporte que estavam sendo afetadas, entre outros. Observa-se que esse processo é agravado pela questão de as rotinas orçamentárias costumarem ser organizadas de acordo com calendários de prazos fixos ou muito pouco flexíveis (BROMAN, RUAS e ROCHA-PINTO, 2019). Ou seja, conforme ciência de todos os entrevistados, confirmou-se o entendimento de que as mudanças no planejamento (nas estimativas e nos recursos alocados durante o planejamento) desencadeiam na necessidade, de curto prazo, de que sejam feitas adaptações nas atividades cotidianas para que elas possam a ser desempenhadas com menos recursos (com economias nos respectivos gastos/investimentos).

---

<sup>5</sup> *Earning Before Incom Tax and Depretiation*. Fonte: EHRHARDT and BRINGHAM. Administração Financeira – Teoria e Prática. 13a ed.norte americana. 2ª ed. Brasileira.

Essa situação potencial de conflitos se repetia várias vezes ao longo do ano e, também, ano após ano, pois os entrevistados ratificaram que praticavam as revisões de planejamento orçamentárias frequentes, assim como o monitoramento periódico ao longo do ano - em linha com as formas alternativas de orçar no curto prazo - *forecast* e *rolling forecast* - entre outros (ELKHOLM e WALLIN, 2011).

Nos exemplos narrados nas entrevistas, dentre as solicitações institucionais para as reduções dos recursos alocados no planejamento – os cortes orçamentários – destacaram-se os exemplos de reduções relacionadas com os recursos humanos (demandas por reduções de quadro - demissões e suspensão de contratações que estavam previstas nas versões do orçamento anterior), assim como ocorrências de encerramento de estabelecimentos comerciais e produtivos (com demissões de funcionários). Em alguns desses exemplos, foram narradas as tentativas dos profissionais em negociar outras formas de se economizar os gastos previstos com as atividades das RO, para se preservar o emprego daquelas pessoas. Também foram relatadas as solicitações de redução de gastos administrativos e a suspensão de investimentos para a aquisição de equipamentos, o adiamento ou cancelamento de contratação de serviços prestados por terceiros, mudança de escopo e prazo dos projetos de tecnologia da informação.

Para ilustrar esse caráter de revisões cíclicas dos orçamentos e as consecutivas reduções de recursos, o entrevistado E30 buscou fazer uma síntese das necessidades frequentes de revisões orçamentárias, com base em sua experiência profissional em três empresas globais diferentes onde trabalhou, em área de marketing. Ele apontou que era frequente a ocorrência de as estimativas iniciais de crescimento das vendas, mas que acabavam sendo reduzidas em revisões consecutivas ao longo do ano, assim como tornava-se necessário reduzir o nível dos recursos alocados para os gastos e investimentos, *“porque a gente sempre começa o ano com uma expectativa de crescimento no varejo, a indústria, muito acelerada, [mas] em boa parte dos casos, alguém do que a gente vai conseguir entregar. Então é comum que a gente vá fatiando os orçamentos [...]”*. De forma semelhante, a entrevistada E9 mencionou que, quando as atividades de controle detectavam que a empresa não estava alcançando as metas previstas de lucro operacional, fazia-se revisão do nível dos gastos ao longo do ano.

Algumas vivências de conflitos narradas mencionaram casos em que alguns gastos haviam sido realizados acima do limite estimado por motivos imprevistos. Por isso, precisaram ser compensados com economias em outras atividades e outros projetos.

Os entrevistados, por vezes, associaram as restrições orçamentárias e as reduções de quadro de pessoal à situação econômica do Brasil nos anos recentes (explicada na Ata COPOM<sup>6</sup> e na Bloomberg<sup>7</sup>), conforme o relato da entrevista E12 a seguir. Logo, endossaram a afirmação de Becker *et al.* (2016), a respeito de as situações de crise evocam a redução da disponibilidade de capital e de demanda.

*Brasil entrou em crise [...] então, houve uma demanda de corte de pessoas da minha área muito grande. Mas as rotinas continuam, é a quantidade de pessoas atendidas que diminui [...] A gente vê uma utilização de plano de saúde absurda em momentos de crise, porque pensam “se eu for desligado e eu for ficar sem plano de saúde, eu vou fazer meu checkup, meu e de todos os meus dependentes” [...]*

*Houve uma explicação sobre a crise do Brasil e crise no mercado de consumo, crise dentro da empresa [...] Eu acho que como viram que você não consegue cortar com corte de despesas simples (não é com despesas de viagens, de papel e de telefonia) que você consegue chegar [no número]. (E12)*

Portanto, a análise fenomenográfica sobre a (re)construção da trégua nas fronteiras das rotinas de *budgeting* possibilitou a identificação de três concepções que compõem o fenômeno que está sendo estudado (MARTON e BOOTH, 1997). Essas concepções são categorias que representam a consciência coletiva de sujeitos que experienciaram variadas formas desse fenômeno.

Nesta tese, optou-se por apresentar aos leitores as descrições das dimensões explicativas que foram identificadas por meio da análise antes de se apresentar o espaço de resultado. Essas dimensões percorrem aspectos estruturais, sociais e comportamentais relatados nas entrevistas (MARTON e BOOTH, 1997; COLLIER-REED e INGERMAN, 2013; AKERLIND, 2005; CHERMAN e ROCHA-PINTO, 2016).

---

<sup>6</sup> Ata do COPOM - Conselho de Política Monetária, número 222 de Maio de 2019, emitida pelo Banco Central do Brasil. <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/atascopeom>

<sup>7</sup> <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-12-03/brazil-economy-grows-faster-than-expected-amid-record-rate-cuts>

No item 4.2, o espaço de resultado (Quadro 6) apresenta a sistematização das concepções em hierarquia de complexidade crescente, sendo inclusivas, conforme explicado no item 3.3.3.5. e ilustrado na figura 2. Assim, a concepção de complexidade mais restrita está contida na concepção de complexidade mais ampla seguinte, e assim por diante, de maneira que há uma complexidade/completude crescente da menos complexa à esquerda, para a mais complexa à direita (MARTON e BOOTH, 1997; CHERMAN e ROCHA-PINTO, 2016).

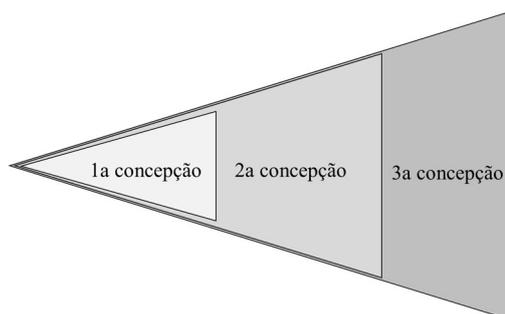


Figura 2: a organização inclusiva e de hierarquia de complexidade crescente das concepções.  
Fonte: a autora, inspirada em Cherman (2013)

A partir do item 4.3, as concepções são explicadas detalhadamente, incluindo a demonstração de trechos das falas das entrevistas (*quotes*), selecionados e previamente separados e analisados, em significado coletivo, no chamado de ‘*pool of meanings*’, conforme explicado no capítulo 3 (AKERLIND, 2005; COLLIER e INGERMAN, 2013; ROCHA-PINTO *et al.* 2018).

#### **4.1. As categorias descritivas e as dimensões explicativas**

As categorias descritivas identificadas na fenomenografia são chamadas de ‘concepções’ (REED, 2006; COLLIER-REED e INGERMAN, 2013) e indicam as variadas formas pelas quais os indivíduos vivenciam um fenômeno pesquisado.

Os exemplos de conflitos que predominaram na entrevista foram provocados pela necessidade de que fossem reduzidos o nível de recursos alocados para os gastos das atividades cotidianas das RO, pois as atividades dessas rotinas eram afetadas por esses cortes e precisariam ser adaptadas/recriadas para que elas fossem desempenhadas com menos recursos (menos pessoas, menos gastos gerais, menos equipamentos e outros).

Considerando que as rotinas de *budgeting* são interdependentes a diversas RO, as três concepções identificadas neste trabalho compõem as variadas formas de se (re)construir tréguas nas fronteiras das rotinas de *budgeting*. Essas concepções foram denominadas como: (1) Sujeição à Autoridade; (2) Assimilação Prudente; (3) Interação Participativa.

As seis dimensões identificadas neste trabalho que explicam (em visão processual, a partir das práticas organizacionais e do uso de mecanismos transacionais) ‘como’ as vivências ocorreram, os significados de ‘o porquê’ ou ‘por meio de quê’ aconteceram as tréguas naquelas situações de disputas são explicadas nos próximos subitens deste capítulo.

Conforme dito, optou-se para apresentar o Espaço de Resultados (Quadro 7) após a apresentação das dimensões e antes do detalhamento e evidências acerca das três concepções identificadas para que o leitor possa visualizar sua organização sistemática das concepções.

#### **4.1.1. Apresentação das dimensões explicativas**

Conforme explicado, nesta tese, a pesquisadora optou para informar uma breve descrição acerca das dimensões que explicam o ‘porque’ ou ‘por meio de quê’ da (re)construção da trégua nas fronteiras das rotinas de *budgeting*, em termos de estrutura e significado. Desse modo, cada uma das três concepções identificadas nesta fenomenografia, são as dimensões que explicam seu caráter inclusivo e consciência focal crescente do coletivo dos entrevistados.

As dimensões explicativas foram nomeadas pela pesquisadora como: 1. a natureza de poder; 2; a manifestação da agência; 3. o comprometimento com a ecologia; 4. a valorização da transparência; 5. a configuração dos ciclos orçamentários; 6. o domínio dos artefatos do *budget*.

##### **4.1.1.1. A Dimensão explicativa da natureza de poder**

Esta dimensão diz respeito a Naturezas de Poder que é percebida como interveniente na maneira como os profissionais se relacionam, como planejam empreender (e empreendem) suas ações durante o processo para as determinações orçamentárias.

Desse modo, essas diferentes naturezas de poder revelam possíveis diferenças na distribuição de poder entre os membros organizacionais. Elas envolvem tanto a ótica de quem exerce um comportamento de poder mais dominante (o profissional que procura ser influente e impor as decisões orçamentárias), como a ótica dos profissionais se submetem às determinações feitas por aquele(s) que é(são) reconhecido(s) como o detentor(es) de poder. Desse modo, quando há percepção de alguma influência de poder nas interrelações entre rotinas, esta natureza caracteriza-se pela reciprocidade entre o exercício de poder de decisão, por um lado, e o consentimento a essas decisões, por outro. Nesse sentido, cabe observar que, caso ocorram tentativas de imposições decisórias por um lado (exercício de poder), mas que não sejam reconhecidas e acatadas pelo outro (o aceite), o conflito não arrefece (não se chegou a um acordo entre as partes).

Logo, a partir dos significados coletivos identificados nos exemplos das entrevistas, identificou-se três naturezas distintas de poder, que provocam a (re)construção das tréguas: (1) uma natureza centralizada de poder; (2) uma natureza de poder por domínios específicos (*know-hows*) de certas profissões e ocupações (semi-centralizada); (3) uma natureza descentralizada de poder, pela qual este deixa de ser percebido porque está distribuído entre diferentes níveis e tipos de profissionais (as negociações são horizontalizadas).

A natureza centralizada de poder indica que as decisões orçamentárias são impostas por uma determinada entidade reconhecida como detentora única de poder decisório (pode ser um profissional ou uma equipe ou um comitê). Logo, identificou-se que as determinações orçamentárias dessa entidade são acatadas como mandatórias.

Embora a maioria dos exemplos narrados pelos entrevistados tenham relatado fluxos de decisões orçamentárias determinadas pelas cúpulas das organizações, de forma hierárquicas (*top down*) que não contrastam com as definições de base social de poder hierárquico (MARTINS e GUIMARÃES, 2008), identificou-se, a partir dos relatos dos entrevistados, que outras entidades (não hierárquicas) podem ser as centralizadoras do poder, conforme a situação. Assim, nos exemplos das entrevistas, identificou-se o reconhecimento (e exercício) de poder decisório por parte do profissional de controladoria/finanças, que, em geral, coordena os fluxos processuais das rotinas de *budgeting*.

A natureza de poder por domínios específicos (*know-hows*) refere-se a um poder que é contemplado àqueles profissionais que possuem conhecimentos específicos de determinadas profissões/ocupações, geralmente diplomados e formalmente intitulados, como exemplo: advogado, profissional de tecnologia da informação, profissional de segurança e saúde no trabalho e outros. Paralelamente, pode ocorrer de essa natureza de poder ser atribuída, também, a determinadas ocupações que sejam relacionadas com conhecimentos específicos, desenvolvidos ao longo de uma carreira, como exemplo: o propagandista de medicamento (que, geralmente, conhece seu canal de especialidades médicas e as especificações de princípios ativos). Ou seja, essa natureza de poder é distribuída entre os profissionais que são diplomados em determinadas ocupações, assim como aqueles aos quais é atribuído um domínio específico, que precisa ser adquirido por experiências práticas significativas em carreira profissional, fortalecidas por habilidades pessoais.

Explica-se que o uso do termo “poder”, que foi utilizado para elaborar a nomenclatura de desta dimensão de Natureza de Poder, neste trabalho, pode ser visto como consonante com as literaturas vigentes acerca desse fenômeno, considerando-se que as citadas naturezas foram identificadas aplicadas à situação do *locus* das rotinas. Ou seja, pode-se apontar que este achado pode dialogar com as acepções de: 1. Feldman e Pentland (2003 p.98) que, em suas pesquisas seminais, atentaram para as questões do conflito desde noções seminais acerca da rotina que abordam uma “guerra processual”, onde poderes diferentes são manifestados; 2. Aguiar, Resende e Frezatti (2007) cujos pressupostos econômicos e práticas contábeis em si exercem um poder disciplinar e avaliativo de “o tempo, atividades e desvios de comportamentos”, mediante as metas e a limitação dos recursos; 3. Martins e Guimarães (2008) que continuaram os trabalhos da década de 1980 acerca do termo.

#### 4.1.1.2.

#### **A dimensão explicativa da manifestação da agência**

Esta dimensão procura explicar a forma como é percebida a Manifestação da Agência por parte dos diversos profissionais que são envolvidos nas rotinas de *budgeting*. O termo da “agência” foi adotado nesta dimensão para identificar a condição pela qual os profissionais fazem escolhas acerca de suas próprias ações a serem tomadas, podendo ser capazes de realizar seus planos para reconstruir e inovar, de acordo com seus propósitos. Esta definição se inspirou na teorização de Feldman e Pentland (2003), feita em seus estudos sob a perspectiva da prática/processual (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011; HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017). Nesta dimensão, a agência citada concede ênfase à humana, lembrando que artefatos (não-humanos) também exercem agência nas rotinas às quais são entrelaçados (D’ADDERIO, 2011).

#### 4.1.1.3.

#### **A dimensão explicativa do comprometimento na ecologia**

A dimensão do Comprometimento na Ecologia diz respeito às percepções acerca de como os profissionais envolvidos nas rotinas de *budgeting* buscam contemplar as interrelações e os respectivos possíveis efeitos múltiplos para as RO ao definirem suas ações e tomarem suas decisões. Ou seja, esta dimensão aplica-se na percepção de que os profissionais envolvidos nas rotinas de *budgeting* são comprometidos em fazer algo, com ciência que suas ações podem impactar em outras RO (e serem impactadas por elas). Logo, extrapola-se a atenção das ações dentro de cada rotina, na medida em que se considera uma visão mais holística da organização e há certa preocupação com os possíveis efeitos desencadeados na ecologia, a partir das mudanças das ideias e adaptações nas rotinas.

Esclarece-se que o termo comprometimento, usado pela pesquisadora nesta dimensão, inspirou-se na tradução da palavra *engagement* em francês, com a conotação do ato *s’engager a faire quelque chose*, com base na tradução pelo dicionário Larousse (2008)<sup>8</sup> e Lexicon<sup>9</sup>. Portanto, o termo comprometimento que

---

<sup>8</sup> A. Dicionário Larousse francês/português, português/francês. São Paulo. Editora Lafonte, 2008.

<sup>9</sup> AULETE, Caldas. Minidicionário contemporâneo da língua portuguesa. Nova Fronteira, 2004.

foi escolhido para esta dimensão se refere ao ato e à condição percebida do comprometimento do profissional, quando ele “faz algo” (manifesta sua agência).

#### **4.1.1.4.**

#### **Aa dimensão explicativa de valorização da transparência**

Esta dimensão emergiu da identificação nos relatos das entrevistas de que a transparência, ao longo das trocas das informações acerca dos orçamentos, é percebida como relevante e influente na forma como são (re)construídas as tréguas.

A noção da transparência, descrita neste trabalho, envolve não só a clareza e a completude nas informações divulgadas para as discussões das estimativas orçamentárias, mas, também, as práticas do compromisso de se prestar contas a respeito do ocorrido (por exemplo, quando gastos acabaram sendo realizados acima do limite previsto na alocação dos recursos orçamentários, de forma independente de estes terem sido detectados no controle/monitoramento orçamentário ou não).

Ademais, nesta dimensão da Valorização da Transparência, consideram-se também as iniciativas de prevenir e alertar aos demais acerca de potenciais consequências relacionadas às mudanças incorporadas nas revisões orçamentárias. Desse modo, a valorização da transparência envolve a percepção de que os profissionais são comprometidos tanto com a transparência, como a completude das informações que compartilham.

#### **4.1.1.5.**

#### **A dimensão explicativa da configuração dos ciclos orçamentários**

Esta dimensão trata do contexto estrutural da Configuração dos Ciclos Orçamentários, realizados e acondicionadas conforme eventos, estrutura física, sistemas corporativos, calendários e outros. Essa condição estrutural e cíclica pode influenciar as relações entre profissionais atuantes nas fronteiras das rotinas (e a forma como negociam em situações de disputa)

No aspecto cíclico, enquanto, o controle/monitoramento costuma ser mensal, os (re)planejamentos podem acontecer diversas vezes ao ano (podendo ter uma periodicidade formal, como exemplo a trimestral ou ser eventual).

Assim, para esse enfoque contextual, observou-se que os entrevistados mencionaram ações e situações provocadas de ordem institucional, nas quais os ciclos orçamentários são configurados em ações e fluxos: 1. situações e reuniões

formais para as trocas de informações e discussões (em geral, reforçando uma estrutura centralizadora); 2. condições que estimulem as práticas de relacionamentos e trocas mais informais e espontâneas; 3. eventos elaborados de ordem institucional que promovam interação entre profissionais que atuam em diferentes áreas, níveis e RO; 4. aspectos relacionados com os prazos predeterminados para as atividades do ciclo orçamentário.

Assim sendo, por exemplo, enquanto alguns entrevistados narram condições estruturais pelas quais há um fortalecimento da natureza de poder centralizado (explicado no item 4.1.1.1), outros evidenciaram as tentativas de práticas institucionais que buscam promover a chamada gestão mais ‘descentralizada’, em termos de se criar uma cultura de maior autogestão, responsabilidade pessoal, em substituição à tradicional liderança centralizadora (HOPE e FRASER, 2003; REKA, STEPHAN e DANIEL, 2014).

Juntamente a essa ótica da condição estrutural, os artefatos entrelaçados às rotinas *de budgeting* (enquanto agentes não humanos) também podem influenciar a maneira pela qual eles orientam as comunicações e interações entre profissionais de diferentes áreas. A agência desses artefatos pode, inclusive, ser percebida em um papel contribuição aos controles internos das organizações, que visam garantir que as adaptações das rotinas não diminuam as condições mínimas de cumprimento às políticas e normas organizacionais (SANCOVSCHI, 1999). Ou seja, os artefatos também podem exercer um papel estruturante e influente no fluxo das decisões orçamentárias, tanto na participação dos envolvidos como na formalização das determinações.

Cabe mencionar que não foram observados, nas entrevistas, exemplos que abordassem qualquer interferência dessas interações (humanas e não humanas) no nível do controle interno (SANCOVSCHI, 1999) existente nas organizações.

#### **4.1.1.6.**

#### **A dimensão explicativa do domínio dos artefatos de *Budget***

Esta dimensão trata da percepção a respeito do Domínio dos Artefatos do *Budget*, com enfoque em como seus conteúdos são usados e compreendidos, incluindo as percepções acerca do conhecimento da linguagem de cunho contábil, econômico e financeiro. Esse domínio pode ser percebido como influente nas situações de conflitos entre os profissionais envolvidos nas rotinas de *budgeting*.

Nesta pesquisa, essa linguagem é chamada de econômico-financeira, à luz de Zbaracki e Bergen (2010), que investigaram acerca das rotinas de *pricing list* (as fronteiras entre diferentes áreas e RO nesse tipo de rotinas). Muitos dos artefatos atrelados às rotinas de budgeting apresentam um caráter técnico - valores e cálculos (incluem os termos e modelos de valores usados nos instrumentos do *budget*) - e são percebidos por exigirem que os membros organizacionais tenham esses conhecimentos específicos e sejam tecnicamente competentes acerca dessa linguagem.

Assim, conforme ratificado nas entrevistas, o conjunto de artefatos que são qualificados na linguagem técnica econômico-financeira dos orçamentos inclui: planilhas, sistemas corporativos, relatórios que apresentam os demonstrativos financeiros<sup>10</sup>, que são usados para fins orçamentários (e seguem regras internacionais) e outros. A forma como foram relatados os exemplos de (re)construção de trégua para o estabelecimento das definições das estimativas e metas orçamentárias ratificou a acepção de Kihn (2011, p. 5), pela qual os instrumentos orçamentários são considerados uma “autorização formal de valores que um gerente pode gastar em atividades específicas”, além de viabilizarem a função de controle/monitoramento periódico (a comparação frequente entre os valores orçados versus realizados).

O próximo item demonstra o espaço de resultado – *outcomespace* que sistematiza as categorias descritivas (as concepções) e dimensões explicativas identificadas nesta fenomenografia;

---

<sup>10</sup><https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11492206/artigo-176-da-lei-n-6404-de-15-de-dezembro-de-1976>; [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm)

## 4.2.

O Espaço de Resultado – o *Outcomespace*

Quadro 4: O Espaço de Resultado

	Categorias Descritivas – as Concepções		
	Sujeição à Autoridade	Assimilação Prudente	Interação Participativa
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a trégua é (re)construída porque as decisões orçamentárias são centralizadas. Os profissionais acatam a essas determinações (os “cortes” nos recursos orçamentários) e são cientes que precisam modificar as atividades das RO a partir dessas restrições orçamentárias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a trégua é (re)construída porque os membros organizacionais assimilam que é prudente não restringir a alocação de recursos orçamentários para determinadas RO, cujas atividades exigem domínios específicos. Eles são convencidos que estas RO são prioritárias para a prevenção/reação a contingências/imprevistos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a trégua é (re)construída mediante interações participativas, feitas da maneira mais antecipada e exaustiva possível, para balancear e negociar os interesses e objetivos parciais das áreas envolvidas, assim como os do nível organizacional.</li> </ul>
<b>Dimensões Explicativas:</b>			
<b>Natureza de Poder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>as determinações de <i>budgeting</i> são impostas por uma entidade centralizada de poder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>as estimativas e determinações de <i>budgeting</i> são atribuídas aos profissionais com domínios específicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>não há percepção de poder em posições específicas, porque este está distribuído entre os profissionais.</li> </ul>
<b>Manifestação da Agência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>os agentes são obedientes às determinações e precisam adaptar suas RO conforme as restrições.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>os agentes persuadem aos demais para assimilarem potenciais contingências de determinadas RO, com argumentos baseados nas especificidades delas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>os agentes se sentem incentivados a atravessar as fronteiras para trabalharem juntos aos demais profissionais.</li> </ul>
<b>Comprometimento com a Ecologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>é limitado à própria rotina – contemplam apenas ‘um lado’ da fronteira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>contempla as interdependências para alertar sobre os impactos (para que sejam prudentes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>contempla as interdependências que as soluções emergem do trabalho compartilhado.</li> </ul>
<b>Valorização da Transparência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>há cumprimento às regras, mas a questão da transparência não aparece.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>há valorização da transparência no planejamento, porém sem abarcar a prestação de contas <i>ex post</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>há valorização da transparência no planejamento, assim como na prestação de contas do ocorrido.</li> </ul>
<b>Configuração dos Ciclos Orçamentários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>contexto estrutural e ações que conduzem para a centralização das determinações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>contexto estrutural e ações que estimulam a atuação dos profissionais com domínios específicos em suas ocupações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>contexto estrutural e ações que buscam promover a participação distribuída (atravessar as fronteiras).</li> </ul>
<b>O domínio dos Artefatos do <i>budget</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>percebe-se <i>gaps</i> acerca do domínio da linguagem econômico-financeira dos artefatos do <i>budget</i>,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>os conhecimentos relativos à linguagem técnica econômico-financeira dos artefatos de <i>budget</i> são valorizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>os conhecimentos acerca da linguagem técnica econômico-financeira são valorizados e estimulados.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

### 4.3.

#### As categorias descritivas: concepções

A seguir, apresentam-se as concepções que foram identificadas nesta fenomenografia, conforme cada dimensão explicativa compreendida na análise do conjunto das entrevistas transcritas.

#### 4.3.1.

##### A categoria 1: sujeição à autoridade

A categoria de Sujeição à Autoridade descreve a concepção de que a (re)construção da trégua acontece porque há uma obediência às determinações que são impostas de origem centralizada – os profissionais ‘acatam’ as determinações tomadas conforme o reconhecimento do poder centralizado. São cientes que precisam obedecer aos cortes dos recursos e modificar as atividades das RO de acordo com essas restrições orçamentárias.

Conforme predominou nos exemplos narrados nas entrevistas, os conflitos emergiram porque era necessário decidir em “qual” atividade/projeto e “de quanto” seria o corte dos recursos orçamentários estimados (como essa economia seria viabilizada), estando os envolvidos cientes que as entregas das atividades das RO afetadas pelos cortes precisariam ser cumpridas.

As determinações eram, em geral, hierárquicas, mas ocorreram casos de percepção da natureza do poder centralizado a outras instâncias específicas.

A reciprocidade da natureza de poder centralizador desta categoria também foi observada em relatos nos quais compreendeu-se que os participantes recorrem a essa instância centralizadora de poder para buscar a resolução de situação de impasse da disputa (para que a autoridade suprima a situação de disputa pelos recursos), visto que eles não conseguiram alguma forma de trégua no nível deles.

No que se refere à obediência à autoridade imposta, o campo revelou situações em que há um receio de que o ‘não cumprimento’ às exigências centralizadas por autoridade pode vir a desencadear em efeitos indesejáveis para as carreiras desses profissionais.

Nesta concepção, os participantes das RO ‘aceitam’ às determinações da autoridade, assim como cumprem as normas. Entretanto, evidenciou-se a que eles manifestam a agência quando planejam realizar um *effortfull* ou *emerget accomplishment* para adaptar em suas rotinas (FELDMAN e ORLIKOWSKI, 2011),

frente à necessidade de ter que manter as atividades de suas RO, mas com recursos diferentes do que era previsto anteriormente.

Nesta categoria, as situações os conflitos abrangem apenas a ótica da própria rotina (sem atentar para o outro lado da fronteira). Logo, não chegam a contemplar efeitos de interdependência com as demais rotinas. Observou-se a percepção de que os participantes apresentam fraco domínio do uso dos artefatos com a linguagem econômico-financeira.

#### **4.3.1.1.**

##### **A natureza de poder**

A natureza de poder que caracteriza esta primeira concepção de Sujeição à Autoridade revela que as tréguas em situações de disputa acontecem mediante um aceite às determinações que são feitas de origem centralizada. Assim, as determinações feitas são impositivas e, portanto, acatadas, visto que houve conhecimento desse poder pela outra parte.

Em geral, exemplos relataram autoridades de poder hierárquico - da cúpula da empresa ou de comitês internacionais (quando empresas globais), ou seja, predominaram as determinações que foram feitas *top down*, mas também houve casos em que a autoridade foi percebida como atribuída aos profissionais da controladoria/finanças porque eles exerciam a responsabilidade de coordenar as rotinas de *budgeting* e seus calendários institucionais, além de terem acessos amplos às informações orçamentárias de diversas áreas.

Como a ecologia das rotinas de *budgeting* é complexa, entendeu-se que pode haver hierarquias cruzadas, situações de projetos, equipes provisórias e outras configurações estruturais, nas quais pode existir uma figura detentora desse poder centralizado naquela atuação e naquele projeto (sendo que o exerce mandatoriamente), mesmo que não seja uma gerência direta do profissional ou da sua equipe. Nesse sentido, cabe enfatizar que o que caracteriza essa natureza de poder é a condição centralizada do poder (ao invés da condição hierárquica em si). Portanto, a natureza é de origem de poder centralizado, mas pode haver a geração de influências transversais ou em níveis diferentes.

Os relatos das entrevistas 18 e 4 exemplificam a percepção de que as decisões orçamentárias são *top down*, são feitas de maneira ‘não democrática’.

*Para mim, alguns tipos de decisões são top down. Então para a elaboração orçamentária e execução orçamentária é top down, com governança e gestão. Isso é definido pelo acionista e é executado pelas pessoas. Então assim, algumas coisas você precisa convencer, outras coisas você não precisa convencer. Você precisa determinar. Então o orçamento para mim é uma discussão que ela não é democrática (E 18)*

*Olha... eu acho, na minha visão, hoje, é a decisão top-down. Credibilidade que se coloca no orçamento via estrutura hierárquica máxima para baixo. Acho que é fundamental. Acho que aqui dentro funciona muito bem assim (E4)*

Os discursos dos entrevistados 14 e 3 retratam a situação na qual o profissional de finanças que coordena as rotinas de *budgeting* é respeitado como a autoridade sobre essas rotinas. Nesses exemplos, percebeu-se uma designação de poder aos profissionais de controladoria/finanças, reconhecidos por sua atribuição de coordenar os calendários das rotinas.

*O relacionamento com a área xyz [finanças] não é um 'relacionamento'. Ela simplesmente fala e você cumpre. Várias vezes a gente tentou defender, como no exemplo daquele outro escritório, a gente mostrou a importância e eles entenderam, mais um orçamento precisava ficar naquele custo. Assim uma coisa meio impositiva, por ser um orçamento, eles são frios, ele são: 'número' – “está dentro ou tá fora”. Se tiver fora, você dá seus pulos e corta e faz uma ginástica e pensa diferente e [mas] corta. Agora, [se] seu número está dentro, eles não querem nem saber, nem querer saber que você existe, ele bateu o número dele, e vida que segue e você que depois vai ter que fazer as coisas para caberem (E14)*

Na entrevista 3, também é possível observar que, apesar de o respondente afirmar que o profissional de finanças é visto como 'apoiador', ele é reconhecido como o detentor do poder centralizado de decisões orçamentárias, que inclusive está escrito em procedimentos da empresa. Além disso, possui o domínio dos cálculos e participa do fluxo de aprovação dos valores. Nesse relato, à luz da perspectiva processual das rotinas, essa autoridade é atribuída ao profissional do orçamento (que se refere ao de controladoria/finanças) tanto no ostensivo, como no performativo, escrito nos artefatos (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011)

*O profissional de orçamento é percebido como chato, mas também é percebido mais como um profissional que 'apoia', do que um profissional que tem "poder". Por outro lado, há respeito do que eles falam (não é desrespeitado e é questionado poucas vezes). Isto porque são embasados em regras, leis e números calculados e aprovados. Existem procedimentos padrões na empresa que precisam ser respeitados (E3)*

É possível considerar que esses exemplos de situações, nas quais os profissionais atribuem autoridade aos profissionais de controladoria/finanças, evidenciam a afirmação de Resende e Frezatti (2007), autores da literatura Contábil, a respeito de que as práticas contábeis, assim como os pressupostos econômicos exercem poder sobre as práticas organizacionais tanto como disciplinadoras das condutas como avaliadoras.

Conforme já mencionado a respeito de parte dos profissionais recorrerem às decisões centralizadas para que estas possam suprimir (ao menos provisoriamente) as disputas por recursos, o exemplo mencionado pela entrevistada 1 demonstrou um conflito que inter-relacionou mais de duas áreas da empresa, no qual não se alcançava algum consenso diante da necessidade imprevista de recursos extras (ocasionada por uma interrupção da atividade de exploração em plataforma, do setor de óleo e gás). Logo, diante das divergências de entendimentos nessa fronteira tripla, a entrevistada alegou que entende como inevitável que se recorresse à decisão hierárquica na alta cúpula.

*Às vezes, enquanto uma área acha que aquilo é um risco, outra área acha que aquilo é uma oportunidade. Então a questão é você até a balancear isso. E a tomada de decisão, muitas vezes, acaba sendo tomada em uma escala superior.*

*[...] Na verdade, essa informação acaba chegando muito mais pela diretoria do que pela área técnica. Esse tipo de decisão estava sendo tomado em alto nível. Então eles tomam a decisão: "olha vamos assumir a responsabilidade, manda baixar a previsão" (E1)*

#### **4.3.1.2.**

##### **A manifestação da agência**

A manifestação da agência nesta dimensão é percebida, principalmente, quando se contempla a incorporação dos cortes orçamentários em mudanças propostas para se desempenhar as atividades cotidianas das RO operacionais e de suporte das organizações. Logo, nesta concepção, embora haja um aceite que suspende as disputas pelos recursos, os profissionais precisam idealizar como serão os novos padrões de ação das rotinas, incorporando as novas restrições orçamentárias a partir de um novo ostensivo da rotina (FELDMAN e PENTLAND, 2003).

Desse modo, essa noção é exemplificada pela entrevista E2 que afirma que não se pode “não acatar” uma definição feita pela autoridade hierárquica, mas é necessário que se encontre uma solução para manter as atividades da rotina com menos recursos. O trecho enfático seguinte desta entrevista, que narra que a pessoa: “recupera a sanidade e sabe que vai ser remunerada por aquele número no final do dia”, pode exemplificar a noção de que um não cumprimento às determinações orçamentárias centralizadas pode gerar consequências indesejáveis para a carreira do profissional.

*A gente está vivendo esse momento agora. Sempre tem um momento da reclamação do lamentos do chororô: “não fui eu que escrevi esse número; veio de finanças; essa meta veio de finanças, então vocês é que explicam aí por que que eu não estou batendo o número”.*

*Já aconteceu. Ao mesmo tempo que se tem esse surto psicótico, depois, a pessoa recupera a sanidade e sabe que vai ser remunerada por aquele número no final do dia. E vai atrás para fazer. A menos que tenha um problema de suprimentos, tipo uma falta de estoque em que não tem o produto para vender de acordo com a meta que colocaram. (E2)*

O entrevistado 4 exemplifica tanto a predominância do poder centralizado (que foi explicado no item anterior), como a ciência de que os questionamentos são provisórios porque acabam sendo suprimidos (por imposição). O termo ‘efeito chuveiro’ usado por este respondente, ilustra que a determinação é gerada em um ponto central e se dissemina aos demais.

*Então, pelo efeito de creditação do orçamento, a gente começa top-down. Então, ele coloca crédito no orçamento, respeita o orçamento, participa de todas as reuniões para impor a regra dele. Então, a partir daquele momento, de cima para baixo, onde tem as reuniões e é colocada a premissa top-down o pessoal não tem o que fazer. Entendeu? **Eles aceitam.** (grifo nosso)*

*[...] Ele vai até o último dia da aprovação, esperneando. Mas, depois que veio o ‘efeito chuveiro’, acabou e ele não tem mais o que fazer. E4. (grifo nosso)*

O depoimento da entrevista E12 a seguir ilustra como a gestora daquela equipe teve que “mudar o processo e mudar rotinas” porque vivenciou o corte de recursos humanos (por motivos financeiros) em suas estimativas orçamentárias. Assim, ela afirma que foi necessário demitir pessoas em sua equipe e redesenhar suas rotinas. De forma semelhante, esse aceite é ratificado na entrevista E20 com a afirmação de que as determinações mandatórias de reduções dos recursos são incorporadas: ‘a gente consegue acomodar esses cortes’.

*Eu tive que mudar processo e mudar rotinas. O que eu fazia em cinco passos, eu tive que passar a fazer em dois [passos]. O que foi bom, porque quando está tudo bom, você não se questiona. Mas nesse momento de crise, você pensa, eu preciso ir do A até o D, agora eu preciso ter menos etapas. (E12)*

*E de um jeito ou de outro, a gente consegue acomodar esses cortes. (E20)*

O exemplo da entrevista E9 demonstra que, devido a uma situação de lucro operacional da empresa inferior ao previsto, foi necessário discutir um plano de demissão de pessoas, visto que os gastos com elas são os mais representativos nas empresas do setor de serviços hospitalares.

*Aqui, por exemplo, está acontecendo isso muito, diminuição da receita. [como] nosso gasto principal [...] é em com 'gente' [massa salarial]. Se eu não tenho um movimento específico, eu tenho que tentar entender, se eu não tenho um ebitda, qual é a despesa que eu vou poder fazer um corte maior? O maior valor está voltado às pessoas. A gente acaba tendo que fazer um corte em pessoas, por função disso. Isso afeta diretamente ao nosso trabalho. As pessoas reclamam muito. (E9)*

#### **4.3.1.3. O comprometimento com a Ecologia**

Nesta dimensão, esta primeira categoria foi identificada como a mais restrita porque profissionais levam em conta apenas as considerações de suas próprias rotinas isoladamente em suas acepções. Ou seja, os entrevistados percebem que as discussões para a (re)construção das tréguas se limitam aos planos das próprias rotinas onde atuam (não contemplam as interdependências com outras RO). Desse modo, embora haja alguma noção acerca da interdependência entre RO, a agência e o ostensivo desses participantes parecem visualizar, exclusivamente, o seu 'lado' da fronteira (ou uma fronteira uma a uma).

Essa tentativa de discussão unilateral pode denotar tanto uma possível dificuldade de se visualizar a ecologia holisticamente, mas também foi percebida como uma questão de se priorizar o resultado individualizado (mesmo que essas decisões ocorram em detrimento de efeitos não desejáveis na ecologia). Esse achado corrobora com o alerta de Pentland, Recker e Wyner (2016) acerca de uma rotina poder ser interrompida porque a mudança feita em outra rotina da mesma ecologia não contemplou as interdependências entre elas.

O exemplo a seguir, mencionado na entrevista E15, ilustra uma percepção de que os outros profissionais envolvidos nas rotinas de *budgeting* têm dificuldade de compreender a complexidade dessa ecologia e da organização – “não conseguem ver a empresa como um todo”. Logo, além de endossar que os conflitos voltam a ficar subjacentes (não são eliminados) (FELDMAN *et al.* 2016), o relato evidencia uma preocupação limitada aos alcances individualizados. Assim, embora o próprio entrevistado argumente com base em efeitos holísticos-organizacionais, como exemplo de “não fechar o bônus”, “daqui a pouco é a companhia que está fechando”, ele percebe que os demais envolvidos não têm esta ciência.

*Por exemplo, tiveram um corte muito forte e está sendo muito difícil que eles aceitem isso. Eu acho que as pessoas só veem o delas. E não consegue ver a empresa como um todo [...] Eles querem o orçamento full. Inteiro. Sem corte. Mas nenhuma outra área pediu. Então, eu acho que as pessoas não aceitam porque elas não conseguem ver o problema da empresa como um todo. Porque se eu não atinjo o resultado, não sou só eu que vou ser prejudicada. É toda uma companhia. Daqui a pouco, é a companhia que está se fechando. É o bônus que você não recebe no ano que vem. É amanhã que você pode ser mandado embora. Então, eu acho que as pessoas não conseguem ver o todo e com isso elas não conseguem aceitar isso de forma bacana. (E15)*

A percepção relatada pelo entrevistado E9 a seguir, mostra que os profissionais, nesta categoria, “não se sentem inseridos no contexto, não tomam decisão”, de maneira que a forma como se está trabalhando nessa empresa “não compromete as pessoas”. Essa condição é percebida por esse entrevistado como uma decorrência da centralização das decisões.

*Eles pensam no processo como difícil. Porque eles não se sentem inseridos no contexto, não tomam uma decisão. Na verdade, eles tem que correr atrás de uma coisa que já aconteceu sem saber qual é o gasto que ele tem, é muito difícil trabalhar dessa maneira, porque até você não compromete as pessoas e isso, eu acho, é o pulo do gato para a gente ter uma empresa participativa, em todos os aspectos. (E9)*

Segundo o relato da entrevista 8, a determinação de corte foi feita por autoridade - *top down*, tendo em vista uma dificuldade de consenso acerca das reduções de custos (gastos operacionais e do quadro de pessoal) ou da redução dos investimentos em equipamentos mais modernos. Nesse caso, embora a entrevistada contemple a visão estratégica (no nível organizacional), prevaleceu a decisão da autoridade única.

*Cortar em cortar em investimento é complicado [...] um dos objetivos estratégicos é manter o parque [tecnológico] super atualizado. Tem esse objetivo estratégico na empresa. Então, cortar investimento, significa que você não vai atingir esse objetivo, que é estratégico da empresa. Eu participava das reuniões de diretoria. Ela se queixando que não ia mais poder fazer compras de alguns equipamentos. Lá tem estúdio, então tem equipamentos super modernos, mas naquele ano, não daria para atualizar equipamento. E esse Impacto aconteceu ao longo do ano de fato [...] Dentro da instituição, o que pesa mais é custo e, em custo a gente não poderia mexer, então houve um entendimento óbvio tem que cortar para caber dentro... foi top down [E8]*

O exemplo da entrevista E20 a seguir, revela a percepção de que os profissionais de marketing dessa empresa estão atentos apenas às suas RO e não ao resultado conjuntural da divisão onde atuam, uma vez que insistem em suas estimativas de necessidades de recursos para despesas, ainda que sua divisão de negócios não estivesse em um período lucrativo.

*Mas é que eu acho que assim: tem um ponto do comportamento que é, ao mesmo tempo, ruim. Mas que, normalmente, do aspecto corporativo funciona bem que é o gestor que só consegue enxergar o próprio umbigo. Então assim, um exemplo típico disso é lá o gerente de produto que não quer nem saber se o circo está pegando fogo e o apocalipse vai se instalar na empresa. Mas ele quer defender o orçamento dele a qualquer custo, ainda que a marca dele não gere nem um P&L positivo. Então assim: é uma escolha e eu prefiro não participar desse tipo de 'circo'. (E20)*

#### **4.3.1.4. A valorização da transparência**

Nesta categoria, embora haja um comportamento de cumprimento às regras e às determinações do planejamento orçamentário, alguns exemplos narrados indicam percepções de que certos profissionais evitam compartilhar os detalhes de suas informações, assim como não demonstram se sentem como responsáveis pelas estimativas orçamentárias relacionadas com suas atividades. Nesta categoria, a percepção de certas insuficiências nas trocas de informações entre membros atuantes em diferentes rotinas, no processo orçamentário, sinaliza carências da valorização da transparência no processo (esta valorização torna-se mais evidente a partir da categoria 2, conforme demonstrado no item 4.3.2.4).

A entrevistada 1 explicou essa situação, com o exemplo de que os profissionais da área de recursos humanos não se sentiam responsáveis em controlar os gastos com treinamentos, uma vez que as respectivas estimativas haviam sido feitas de forma centralizada, sem explicações transparentes e convincentes - “foi o presidente que mandou”. Assim, a entrevistada percebe que: “eles pensavam que aquilo não era atividade deles, eles pensavam que era atividade de finanças”. Ou

seja, à medida que não se sentem ‘donos’ da informação, são percebidos como não comprometidos em prestar contas e explicar os gastos planejados e realizados: “o cara lava as mãos”.

*Era difícil de eu entender o que a pessoa queria e o que ela estava falando. E muito mais difícil para ela entender como botar as coisas ali [em números, na planilha]. Eles pensavam que aquilo não era a atividade deles, eles pensavam que isso era atividade de finanças. Então era difícil para o RH, no caso, entender que o orçamento de Treinamento era a responsabilidade do RH. E que eles eram responsáveis não só por orçar, como, também, por executar e prestar contas da diferença entre o real e o orçado. [...] sempre entra aquela coisa de “o presidente mandou”. Então você fez o trabalho e o presidente mandou reduzir 50% 20% 10% e o cara lava as mãos. "- isso é com finanças, que falou que tem que reduzir 10%. Vocês é que falaram que tem que reduzir 10%, - Ah mas foi o presidente que mandou, mas vocês que puseram então vocês explicam responsabilidade". (E1)*

A entrevistada E15 relata uma experiência na qual um profissional que atuava em uma rotina de atividade operacional da empresa (não financeira) solicitou recursos extras, mas relutou em compartilhar as respectivas informações para justificar essa necessidade. Segundo ela, a demanda se tratava de verba para a futura contratação de uma consultoria externa para atuar em projetos de sua área. Nesse exemplo, embora houvesse a compreensão de que o *controller* intermediava as aprovações de alocação de recursos orçamentários com a cúpula da empresa (nesse caso de solicitação extraordinária), o solicitante se recusou a compartilhar suas informações (o que poderia auxiliar na explicação de seus interesses). Nesse caso, os questionamentos continuaram antes e depois da solicitação.

*Ele pediu trezentos, porque ele foi lá e colocou trezentos mil. Porque na cabeça dele tinha trezentos mil. Eu tentei esmiuçar com fatos e argumentos. Quantas pessoas você quer? Dez pessoas. Quantas são? Um assistente? Dez vezes mil reais. Eu consegui ter argumento de trinta e cinco. Eu falei, olha, esses trinta e cinco eu defendo fácil.[...]*

*Quando você tem isso tudo detalhado, que foi o que a gente fez, eu consigo defender qualquer orçamento. **Ele não aceitou. Falou que o orçamento é dele. Ele como gestor da área, ele tem que ter autonomia para fazer o seu orçamento [...]** Aí eu falei, **mas você precisa ter [demonstrar] detalhes do que é esses trezentos mil.** [...] "se você falar que é trezentos mil, eles não vão te dar. Se você falar que são trezentos mil porque eu tenho dez pessoas custando dez mil reais por mês, vinte horas.....Se você detalhar, eles vão conseguir ter uma base para eles, inclusive, te ajudar.[...] Na verdade, a pessoa não aceita [...] Você coloca a culpa no planejador financeiro, falando que você tomou corte. Porque, nesse caso, ele fala para todo mundo até hoje que ele pediu trezentos e só deram trinta e cinco mil reais para ele. (E15) (grifo nosso)*

#### 4.3.1.5. A configuração dos ciclos orçamentários

Essa dimensão trata das condições estruturais dos ciclos orçamentários. Nesta categoria, os relatos indicam que as configurações estruturais (formalizações, eventos, sistemas corporativos, procedimentos, calendários e outros) dos ciclos orçamentários são promovidas para conduzir e reforçar que a decisão (que determina a trégua) seja tomada de acordo com a natureza de poder centralizada. Ademais, a forma como são estruturadas as atividades do ciclo orçamentário não proporcionam que os profissionais atuantes nas diversas RO participem efetivamente das discussões e do compartilhamento das informações durante os ciclos de planejamento orçamentário. Existem percepções que associam os prazos predeterminados nos calendários (curtos) à não convocação dos profissionais de demais níveis hierárquicos nas discussões sobre as estimativas do planejamento orçamentário.

No ambiente ‘dentro’ da organização, o processo decisório conduzido nos ciclos orçamentários, eventos e sistemas corporativos que as tréguas precisam ser (re)construídas mediante às determinações feitas por uma origem centralizada.

O relato da entrevista E13 a seguir refere-se a uma situação em que foi necessário convocar a reunião com a autoridade hierárquica superior (o gerente geral), uma vez que não se conseguia estabelecer alguma forma de suspensão das disputas entre aqueles diretores.

*Quando você tem um líder menos maduro, ele vai se achar injustiçado: ‘mas porque que eu tenho que cortar? Ele não entende o seu [próprio] papel sobre o P&L. Então o meu papel de líder financeiro é de mostrar para ele o papel dele sobre o P&L dele. Nesse exemplo [do corte] do congresso, a diretora da marca teve muita dificuldade. E, então, **provocamos uma reunião com o General Manager e teve uma decisão top down: cortar e acabou**: “Espero que você entenda que [isso] é para a perenidade da sua marca”. (E13)*

A entrevistada 9 explicou que, embora ela já tivesse vivenciado condições estruturais que propiciavam o compartilhamento das informações em diferentes fluxos (em experiência anterior quando atuava em outra empresa), ela estava vivenciando (na empresa atual) estruturas e condições institucionais voltadas para que as decisões e premissas orçamentárias fossem definidas de forma “supercentralizada”. Nesse exemplo, ela informou que, como estava ocorrendo “uma diminuição de receita”, havia a necessidade de redução dos gastos para

preservar o objetivo de lucro operacional. Além disso, ela destaca que, na sua percepção, os outros profissionais não compreendem o “processo” do ciclo orçamentário e endossam que não são envolvidos nas rotinas de *budgeting*, uma vez que: “não se sentem inseridos no contexto, não tomam uma decisão”

*Se eu pensar em dois anos de orçamento, aqui a gente não tem um orçamento formalizado, como se existe normalmente em outras empresas. As informações de orçamento são supercentralizadas, e a gente apenas controla as despesas. Basicamente aqui funciona dessa maneira. Existe um orçamento sim, muito macro, aonde se sabe o que se quer gastar. Mas não tem um orçamento, como se via em outras empresas onde eu já trabalhei, onde é feita uma montagem de orçamento, baseado em informações prévias, vendo o que já se gastou, olhando um pouco para trás, para poder ver o que foi gasto em cada centro de custo e entendendo qual é a mão de obra, o que você tem planejado de treinamento, o que você tem planejado de novas ações...Para que você faça o cascateamento para novas pessoas, isso aqui hoje eu não sei se eu consigo te complementar, porque não existe. [...] É uma decisão que eu possa compartilhar com as pessoas para que isso tome uma decisão ou não. Se for, a gente até faz uma reunião e começa a entender o que houve, o porquê está gastando. Se não for, é uma decisão corporativa e isso fica bem centralizado na diretoria. [...]Eles pensam no processo como difícil. Porque eles não se sentem inseridos no contexto, não tomam uma decisão. (E9)*

Conforme dito sobre os prazos concedidos para as atividades orçamentárias serem vistos como muito restritos, a entrevistada 9 apontou que o ‘calendário’ das atividades das rotinas de *budgeting* também influencia na necessidade (certa urgência) de que a decisão seja centralizada, sem haver espaço para que novas ideias de economias de recursos fossem propostas a partir dos profissionais dos níveis hierárquicos inferiores: “não dá tempo nem da área responsável realmente investigar em que locais a gente poderia fazer”. Ela chega a comparar essa vivência com seu entendimento ostensivo acerca de poder haver um planejamento diferente, com o envolvimento de profissionais de outros níveis: “ajuda das áreas”.

*Eu acho que a gente deveria ter agido com mais cautela, com análise prévia. Não uma informação Top Down imediatamente, no momento da emoção. O ebitda [indicador de ‘earning before income, tax and depreciation’] não ficou bom, é aqui que a gente vai atuar, mas **não dá tempo nem da área responsável realmente investigar** em que locais a gente poderia fazer. Como isso é **top down**, quer dizer, sai a informação direta e vai cascateando. Dá esse impacto. Quando a gente volta com alguma informação e tem também a ajuda das áreas, mostrando que não poderia ser assim, você acaba retornando. Mas é tudo questão de planejamento. Para mim é fundamental ter esse planejamento. (E9) (grifo nosso)*

A percepção de dependência de decisões centralizadas também pode interferir na forma como os artefatos são entrelaçados às rotinas. A entrevistada E2 declarou que a resistência dos profissionais de marketing em preencher planilhas (com os valores de suas demandas de recursos financeiros) revelava uma recusa subliminar à responsabilização que esses profissionais de marketing passariam a ter sobre suas estimativas de gastos, apesar de esta atividades lhes conceder acesso às informações dessas planilhas. Nesse exemplo, a argumentação de resistência (e descomprometimento) dessa área com as estimativas orçamentárias foi justificada como ‘acúmulo’ de trabalho excedente: “eu estou deixando de investir o meu tempo na marca”.

*Na minha empresa anterior quando a gente tentou mudar o método controlar o orçamento da verba de propaganda e publicidade, eles tiveram muita resistência: “Por que a gente tem que preencher isso? porque você precisa disso? eu não quero, eu não vou preencher isso; isso traz mais trabalho, sendo eu tenho que vender; o tempo que eu estou fazendo isso, eu estou deixando de investir o meu tempo na marca [em atividades de publicidade - marketing]. (E2)*

#### 4.3.1.6.

#### **O domínio dos artefatos do budget**

Os entrevistados percebem que, nesta concepção, existem carências de conhecimentos técnicos acerca da linguagem econômico-financeira por parte dos participantes das RO operacionais e de suporte. Fator esse que influencia a forma como os conflitos são suspensos (como as tréguas são acatadas). Esses conhecimentos estão relacionados aos modelos financeiro/contábeis e respectivas regras que constam nos artefatos ‘baseados em números’, inerentes ao fato de se tratar do plano financeiro das organizações. Nesta categoria, os entrevistados não cogitam que haja aprendizagem pela prática (GUIMARÃES, 2018) ou treinamento formal. Além disso, percebem que pode ocorrer certa resistência esta aprendizagem, tendo em vista a percepção de que os argumentos das demais áreas refletiam que o saber usar os artefatos do *budget* ser visto como um trabalho excedente às suas atribuições cotidianas das outras áreas.

Dessa forma, o relato do E18, feito por um profissional de finanças, demonstra essa percepção acerca de os participantes que atuam em outras RO (operacionais e/ou de suporte – não orçamentárias) e que compõem a “base da pirâmide” têm dificuldade de compreensão de conceitos financeiros. Segundo a ótica desse entrevistado, as capacidades sobre o uso desses instrumentos financeiros e do domínio da linguagem são relacionadas com a responsabilidade do profissional de controladoria/finanças e dos membros da cúpula e acionistas: “é uma discussão técnica”.

*Para mim, a discussão do orçamento é uma discussão obviamente fundamentada, uma discussão técnica, mas é uma discussão mais relacionada à disciplina. Ah. Geralmente a base da pirâmide compreende muito isso assim: tem uma dificuldade evidentemente de conceito financeiros - conceitos gerais que a gente falou para o acionista. (E18)*

Quanto à agência dos artefatos de *budget*, o entrevistado E10 explicou que as planilhas padronizam as informações orçamentárias, sendo que paralelo ao formato da informação, entende-se que pode haver diferentes formas de se trocar as informações.

*Então existem muitas dissonâncias na hora de reconciliar o que você considerou dentro ou fora, a multa está dentro, a multa está... A falta de um sistema é falta de um repositório único de hipóteses de ação, isso é um problema real. E a gente sabe que como é a área financeira que dita o processo, no final tudo vai ter que ser formatado naquela planilha de reporting, então a gente sabe que... Tudo bem, você pode trabalhar em dez mil planilhas de trabalho de cada área, mas no final o controle, ele vai ter que subir a informação no formato que a região e o grupo esta pedindo. E10*

#### **4.3.2.**

#### **A categoria 2: assimilação prudente**

A categoria 2 refere-se a uma percepção de que a trégua é (re)construída quando os membros organizacionais assimilam que é prudente não restringir a alocação de recursos orçamentários para as atividades de RO específicas, pois elas são vistas como essenciais para a prevenção/reação a contingências (ou influências externas). Assimila-se que, para essas RO específicas, as limitações de recursos podem desencadear em interrupções (falhas) de suas atividades e, conseqüentemente, em efeitos negativos ao longo da ecologia como: prejuízos financeiros significativos, abalos na reputação da organização, interrupção generalizada da operação, interrupção da conectividade (telecomunicações) e outros danos. Nesta concepção, primeiramente, destacaram-se as rotinas de áreas,

cujas atividades são desempenhadas por profissionais de ocupações com formação específicas como: Setor Jurídico, Segurança no trabalho, Tecnologia da Informação, e Segurança ambiental.

Assim, o que caracteriza essa concepção é um processo pelo qual os alguns profissionais argumentam e convencem os demais membros organizacionais acerca das especificidades e riscos (em cadeia) de certas atividades que, por sua vez, exigem que sejam executadas por profissionais que possuam domínios específicos (*know-hows*) da ocupação, inclusive para, além de estimar suas necessidades, trabalhar com os artefatos específicos atrelados a elas e para contratar serviços especializados do ramo. As ocupações que foram identificadas, primeiramente, nos relatos foram: advogados; técnicos e engenheiros de segurança; profissionais de TI (telecomunicação da informação) e profissionais de saúde.

Cabe destacar que essa prudência está vinculada à continuação (não modificação) da forma como as atividades dessas rotinas vem sendo planejadas e desempenhadas (manter o plano financeiro vigente, sem cortes e mudanças dessas atividades). Além disso, parece haver uma espécie de consentimento prévio para gastos extras, caso de essas rotinas venham a estourar seus limites de gastos (por exemplo: uma ação judicial contra a empresa, que pode gerar em multas imprevistas).

Portanto, durante um processo de convencimento, cujos argumento são baseados nas contingências das atividades de determinadas RO específicas, que são desempenhadas por profissionais que possuem domínios reconhecidos como específicos, a trégua se estabelece a partir do momento em que os demais participantes são convencidos desses argumentos de alertas de riscos. Em relação à concepção anterior – item 4.3, compreende-se que há um envolvimento de maior quantidade de profissionais e mais discussão até que a trégua seja (re)construída.

Assim, a natureza de poder passa a ser atribuída àqueles profissionais que possuem esses domínios específicos para atuar nessas determinadas rotinas, sendo eles os capacitados a estimar acerca das necessidades para essas RO específicas e a desempenhá-las. Nas primeiras identificações dos tipos de rotinas que compreendem essa concepção, os artefatos atrelados a elas são, por exemplo: documentos de legislação, equipamentos e linguagens de softwares de tecnologia da informação e determinados equipamentos de saúde e segurança.

Em uma segunda etapa de análise, surgiram outros exemplos que mostram significados coletivos análogos aos já citados nesta concepção na forma de se convencer aos demais acerca dos recursos orçamentários (baseada no domínio – *know how* do profissional e nas contingências atreladas às atividades das rotinas), mas sendo praticadas por profissionais de rotinas limitadas às áreas de específicas já mencionadas. Nesses casos, profissionais de áreas operacionais e comerciais também conseguem construir defesas (de necessidade de recursos) com argumentos semelhantes ao processo de convencimento por alertas de riscos. Desse modo, esses profissionais também expressam possíveis consequências irreversíveis e indesejáveis para o negócio, para argumentar que suas rotinas têm prioridade sobre os recursos e para serem mantidas. Ou seja, convencem aos demais que caso ocorram determinações de restrições de recursos às suas rotinas, pode ocorrer, conseqüentemente, que a organização incorra em riscos que podem gerar efeitos danosos na ecologia. O exemplo que despertou esse entendimento referiu-se à ênfase que um entrevistado apontou sobre a especificidade, habilidade, competência e experiência necessárias para que os profissionais atuem nos pontos de venda, cujas atividades que se relacionam diretamente aos consumidores finais. Logo, há uma especificidade na ocupação que foi destacada como essencial para que determinados profissionais estejam preparados para demonstrar o uso ‘técnico’ de produtos (e que usam de artefatos de *merchandising*). Desse modo, argumentou-se que ‘cortes’ nos recursos, que afetassem a produção dos materiais de merchandising ou a qualificação do profissional atuante nessas atividades, impactaria diretamente nas reduções das vendas ao consumidor final (e negativamente na imagem do produto perante a concorrência). Portanto, embora o domínio da especificidade dessa ocupação não tenha se baseado na exigência de diplomação e de treinamento formal, ressaltou-se a uma exigência de conhecimentos e habilidades que só podem ser desenvolvidos ao longo da experiência da carreira do profissional.

Assim, os outros exemplos identificados nas entrevistas que relacionaram a rotina com a habilidade e experiência de carreira do profissional atuante nela, se referiram à profissionais atuantes em rotinas comerciais (ressaltando a habilidade dos profissionais de vendas) e da logística de distribuição por transporte rodoviário, cujas eventuais falhas na atividade poderiam desencadear em perdas significativas

de receitas ou consequências significativamente negativas de perda de reputação e de baixa produtividade perante a concorrência.

Desse modo, durante a disputa por recursos orçamentários, a trégua é (re)construída mediante um aceite daqueles que assimilam essa mensagem de prudência (podendo ser visto como um aceite ‘voluntário’ para a cessão da disputa).

Essa concepção é mais complexa que as anteriores porque, embora o poder permaneça nas mãos de profissionais de determinadas RO, ele deixa de estar centralizado em uma única autoridade reconhecida.

Acrescenta-se que os profissionais percebidos com essa concepção são comprometidos em alertar à organização, preventivamente, sobre as influências/riscos (internos ou externos, como exemplo questões da legislação e novas tecnologias), de maneira que são comprometidos com a ecologia e com as interrelações com as outras RO. É possível compreender que esse comprometimento em prevenir aos demais de riscos e situações contingências (ou mesmo de mercado) reforçam seus argumentos de prioridade para o uso dos recursos orçamentários, conforme visto nas entrevistas E10, E21 e E20.

Entretanto, embora haja uma natureza de cumprimento de normas e de leis (com ciência da transparência no planejamento orçamentário), surgiram exemplos nas entrevistas E4 e E21 em que evitou-se divulgar que eles haviam incorrido em gastos superiores aos valores que estavam previstos (mesmo havendo entendimentos pelo profissional que esses “estouros” no gastos eram justificados, optaram por não comunicar essa ocorrência – em não se prestar contas).

#### **4.3.2.1.**

##### **A natureza de poder**

A natureza do poder atrelada ao profissional que possui certo domínio específico de uma ocupação, que pode conter um caráter contingencial, é tônica nesta concepção. São esses os profissionais aptos a estimar as necessidades de recursos orçamentários, a usar os artefatos atrelados às RO e a contratar serviços especializados terceirizados. Conforme já dito, a especificidades do domínio para a execução de determinadas atividades formam a base de argumentação para persuadir aos demais membros organizacionais sobre as prioridades de alocação de recursos para essas RO.

A natureza de poder nesta concepção não é mais centralizada em uma instância, pois está distribuída a todos os profissionais que possuem os citados domínios para atuarem em áreas específicas. Logo, nas negociações acerca de ‘onde’ e ‘como’ aplicar as reduções dos recursos orçamentários, a exigência de que as atividades dessas RO sejam desempenhadas por profissionais com domínios específicos é enfatizada, inclusive a respeito de um saber usar os artefatos atrelados a essas ocupações (CACCIATORI, 2012). São exemplos de profissionais aos quais foram conferidos esse domínio da ocupação: os profissionais de TI que possuem o conhecimento para contratar e internalizar novas tecnologias de mercado (como para contratar consultorias de desenvolvimento de softwares, conforme mencionado nas entrevistas E21 e E22); os advogados especialistas para defesa em ações judiciais críticas (E5); e/ou profissionais aptos a adquirir materiais e equipamentos com especificações técnicas rigorosas (E4 e E10).

Na declaração da entrevista 10 a seguir, o profissional da área de logística de distribuição esclarece que todos os gestores da organização estão cientes da prioridade de não se cortar recursos nas atividades de prevenção de acidentes rodoviários: “nenhum gestor vai se sentir confortável em dizer não, corta”

*Por que as estatísticas de segurança do grupo – a parte de road safety e a parte de segurança do transporte é o “calcanhar de Achiles”, é a maior fonte de incidentes e acidente. Então nenhum gestor vai sentir confortável em dizer: “Não Corta. Não vamos implementar um programa que cobre a maior parte dos nossos riscos”. Então o convencimento da importância. Todo mundo, em tese, é a favor dessa causa (E10)*

Além disso, como esse entrevistado possui domínio e autonomia para tratar das necessidades relacionadas com os equipamentos de segurança (equipamentos que passariam a ter GPS para fins de segurança), que foram tratadas diretamente com uma área internacional de saúde e segurança.

*O que acontece é o seguinte, a partir desse momento eu já não tenho muita interface mais com o financeiro. Quer dizer, eu mesmo, como o Head da área, eu sou responsável pelo meu orçamento, então a primeira coisa é assim, o financeiro olha, está olhando os custos unitários de logística e participa da discussão, **mas eu não preciso pedir autorização para o financeiro**. Essa é a primeira coisa. A discussão maior é com o CEO do país e com os funcionais de logística e, de saúde e segurança da região, que são os meus dois grandes stakeholders desse projeto. Então exigiu várias calls e várias reuniões entre mim, a diretora de lá, saúde e segurança local e os nossos dois pares no nível regional. Então vamos entender... Tudo bem. Não estava previsto por quê? Já foi primeiro muitas conversas para entender onde foi a falha de comunicação e para saber se estava interpretando a regra direita: “tem que ser em 100% de caminhões de inbound e de outbound e de transferência”. Então assim, algumas reuniões iniciais para entender o requisito do projeto, depois de um*

*tempo meu interno com a equipe para a gente orçar, aí chamar a consultoria de tecnologia. (E10)*

A fala da entrevista E5 a seguir se referiu a noção ampla na organização de que o setor jurídico deve ter autonomia para demandar os recursos para as contingências das diversas ações judiciais (sejam elas civis, administrativas, trabalhistas ou outras), visto que o conhecimento dos advogados contratados para atuar nessas ações judiciais é muito específico: “[pela] a falta de restrição que tem a natureza do meu setor, [ele] não enfrenta muita dificuldade”. Ademais, destacando que a natureza de poder deve deixar de estar centralizada na equipe financeira, visto que esta deve compreender a visão de quem atua na outra rotina operacional ou de suporte.

*Eu acho que todo profissional de orçamento tinha que fazer um rodízio de áreas, trabalhar em outras áreas que não só em orçamento, para ter mindset de processo e para aprender a ser mais reativo, para ajustar com mais facilidade. Metodologias ágeis para o pessoal de orçamento, para ele ser menos do tipo que ‘dá ordem’, para ser mais do tipo ‘empático’, para ser mais capaz de rever plano, desenvolver neles mais condições do que pegar as diretrizes e repassar com essa empatia. Por exemplo: essa gerente que chegou agora na cadeira de orçamento, de todas as pessoas que eu já lidei, é a que mais tem isso. E, inclusive, ela vem de outras áreas. Vem da área de fusões e aquisições e tem a capacidade de ela se ver como uma área de prestação de serviços, que faz toda a diferença (E5).*

A entrevistada E21, que atua na contratação de empresas terceirizadas que implementam projetos de novas tecnologias/novos softwares, entende que ela tem o poder de definir a escolha entre os projetos e certa autonomia para definir as entregas desses projetos.

*Então eu vou ter essa margem de erro lá no sistema, quanto mais [profissionais de tecnologia da informação terceirizados] eu chamar mais rápido eu vou entregar o projeto, quanto menos pessoas eu puder chamar, mais eu vou demorar para entregar. Então eu preciso priorizar a severidade dos problemas.(E21)*

Além disso, com base em sua experiência, os gastos acima do previsto para projetos de TI (equipamentos, softwares ou serviços) acabam sendo acatados e vistos como necessários.

*Nunca vi isso acontecer lá: de parar [um projeto de TI] por causa de corte do orçamento. Ano passado a gente empregou um monte de melhorias, coisas novas, mas eram melhorias que eu tinha planejado, mas não dava para fazer naquele ano. Mas eu chegar a interromper ou um projeto por questão de orçamento não. Eu já interrompi projeto [de informática] porque a área desistiu ou porque o projeto não era mais interessante. O que acontece é ao contrário, a gente orça ‘x’, mas gasta 10 vezes ‘y’. (E21)*

O relato da entrevista E20 se refere ao profissional de marketing que argumentou que as atividades de ponto de venda devem ser imunes aos cortes orçamentários e que devem ser desempenhadas por profissionais com domínios específicos adquiridos na experiência da carreira. Observa-se que ele menciona a tendência dos investimentos crescentes na área digital (e-commerce), mas busca equalizar a importância entre as atividades de loja física e digital.

*Eu nunca passei por um caso agudo, do tipo a área foi prejudicada porque teve um corte de orçamento assim. Bem ou mal, de certa maneira, a comunicação do ponto de vendas e atividades que a gente faz para gerar sell out, elas são bem percebidas por boa parte assim, **praticamente todas as áreas da empresa, é entendido como algo importante** [...] Não tem muito jeito, você não pode deixar de estar presente na loja. Se a sua intenção é crescer no varejo, você precisa fazer coisas no ponto de venda. **A gente tem um investimento maior na área digital, mas eu não posso deixar de comunicar dentro da loja ou de treinar o staff ou o dirigente lá para promover os produtos.** Principalmente em canal farmácias que você tem uma concentração grande: a 'rede x' lá com os seus trinta, quarenta por cento do volume de vendas. Então assim, não dá para desguarnecer, porque o **risco que você corre de perder relevância com esse cliente** que é muito relevante para você é grande demais, então, você continua investindo assim. (E20)*

Uma vez que as tréguas são (re)construídas a partir da assimilação por parte dos membros organizacionais de que é prudente retroagir em suas disputas para ceder a alocação dos recursos às atividades dessas rotinas vistas como essenciais e contingenciais, entende-se que as atividades das demais RO serão afetadas pelos cortes orçamentários e precisam ser flexibilizadas.

#### **4.3.2.2. A manifestação da agência**

A manifestação da agência nesta categoria pode ser compreendida pela forma como esses profissionais que atuam nas citadas RO específicas são capazes de persuadir aos demais membros organizacionais para que assimilem a imunidade dessas RO aos cortes orçamentários. Essa agência pode ser vista como persuasiva nas interações nas fronteiras: “o convencimento da importância. Todo mundo, em tese, é a favor dessa causa” (E10).

Além disso, a manifestação da escolha da forma como o agente empreende a atividade está tanto na sua performance quanto no estabelecimento de suas estimativas. Esses profissionais são os aptos a fazer as estimativas de necessidade e valores para suas atividades.

O entrevistado 4 explica como tem autonomia para fazer as estimativas de necessidades de recursos orçamentários para as compras, aquisições e contratações de equipamentos que são utilizados por outras áreas da organização:

*Então, eu sou um departamento de tecnologia. Eu compro produtos que vão ser utilizados pelas áreas. Mas, quem pensa na tecnologia, quem decide qual é a tecnologia, quem testa, implementa tudo é a minha área. Mas, quem paga é o outro (E4)*

Conforme relatado pela entrevistada E5, essa autonomia para se efetuar os gastos com as atividades de suas rotinas, é reforçada porque estas são vistas como atreladas a riscos estruturais e abrangentes para a organização. Seu orçamento de recursos é um “saco sem fundo”. Ela explica que há um mecanismo transacional especial para as atividades do setor jurídico, que possui um ‘centro de custo específico’ pelo qual ela pode viabilizar seus gastos emergenciais/imprevistos, sem estar sujeita aos bloqueios sistêmicos usuais atrelados às rotinas de *budgeting*, quando não há disponibilidade prévia de verbas.

*Eu tenho meu orçamento com tudo que eu imaginei para o ano, mas eu tenho um centro de custo separado que é como um ‘saco sem fundo’. Então [gastos com] alguns fatos novos, eu jogo lá [no centro de custo] e vou gastar porque eu não posso dizer para a companhia que eu não defender um processo [jurídico], que eu não vou gastar dinheiro com isso, seja criminal, seja civil . Então na prática o orçamento não me freia muito. [...] na conta do meu business [serviços jurídicos] o meu orçamento não tem limite. (E5) grifo nosso*

#### **4.3.2.3. O comprometimento com a ecologia**

Esta dimensão explica que há uma noção das interdependências entre as RO, visto que os argumentos baseados nas contingências podem vir a impactar na continuidade das atividades da organização, como em: efeitos relacionados com novas leis, ações judiciais que precisam da atuação de advogados especialistas, normas de segurança, normas/tributos trabalhistas complexos ou mesmo o know-how para incorporação de novas tecnologias. Essas RO, em princípio, são prestadoras de ‘serviços internos’, mas, conforme já mencionado essa argumentação pode ser utilizada por outras rotinas ligadas à atividade fim do negócio, como nos casos de s rotinas de vendas e de entrega rodoviária aos clientes.

No relato da entrevista 1, as condições de segurança do trabalho são transversais a todas as áreas, de acordo com suas especificidades e riscos. No exemplo, o trabalho realizado *offshore* (em embarcações de exploração do setor de óleo e gás) demanda que a área de recursos humanos (RH) propicie contratações de profissionais capacitadas de forma específica, buscando conciliar as reposições com transferências entre áreas. Entretanto, nesse caso, comentou-se que os orçamentos preveem a contratação de engenheiros brasileiros, mas, tendo em vista a pouca oferta de profissionais locais tecnicamente capacitados, essas contratações acabam sendo mais onerosas porque precisam contratar profissionais de outros países.

*Então sempre existia esse conflito, mas no final ele chegava um acordo porque não tem como... você não tem como botar em risco uma operação offshore, não pode abaixar o headcount do que está definido em contrato. O que acontecia é que muitas vezes o RH tinha a informação de outra sonda onde alguém ia ser dispensado com a senioridade tal. Então ela [RH] oferecia esse cara da sonda A para a sonda B. a sonda B aceitava porque estava diminuindo na sonda A, então o RH tinha essa função de fazer também a interface entre as unidades de negócio.[...] O mais difícil é operacionalizar porque na hora que você vai operacionalizar você descobre várias variáveis que não tinham sido analisadas na época do orçamento. Para você considerar que a função tal vai ser nacionalizada, você descobre que não tem especialistas no mercado brasileiro, mas você considerou que aquela função ia ser nacional (E1)*

O relato da entrevista 10 explica o movimento interligado de trocas de informações, em versões cíclicas, com a demonstração da participação de gerentes funcionais (níveis de linha) responsáveis por fazer suas estimativas, sendo integradas às estimativas feitas pelos demais profissionais (sobre uma mesma base de projeções comerciais que estejam vigentes). Dessa forma, percebe-se o envolvimento sincronizado para gerir o fluxo informacional, na medida em que a estimativa elaborada por um profissional que atua em uma rotina afeta a estimativa feita por outro.

*Olha só, a gente vai apresentar primeiro por foto para a diretoria Brasil, depois para a diretoria América Latina, depois vai para Paris e Zurich; acho que o entendimento das etapas de validação é muito importante.*

*[...] você precisa mobilizar a equipe...[...] que os gerentes funcionais, eles sabem fazer os seus próprios orçamentos, [mas] a dificuldade está na referência circular. Então, na minha área, eu tinha que receber os inputs de preço e volume para calcular o custo de logística, para devolver para indústria os custos de matéria-prima. Esse círculo que tem um tempo natural. Ele tem que caber ali no processo orçamentário, então para mim a dificuldade está maior em cada rodada de interação, eu acho que cada um sabe o que fazer, mas às vezes os inputs, “Agora, estou esperando... A não, a área de energia ainda não passou os custos, a área de combustíveis sólidos não passou”, então é muito mais no time, e como isso pode atrasar o processo, uma coisa boba pode atrasar o processo todo (E10)*

#### 4.3.2.4. A valorização da transparência

A transparência na troca das informações sobre as necessidades de recursos para as RO parece ser valorizada pelos profissionais com esta concepção, com destaque à fase dos planejamentos orçamentários (incluindo a comunicação que procura antecipar riscos e oportunidades atrelados às atividades das RO). Entretanto, observou-se que, durante o controle orçamentário (relacionado com a prestação de contas das diferenças entre os gastos que previstos e os foram realizados) essa valorização não foi mantida porque alguns gastos excedentes não foram comunicados (os fluxos internos de rateios dos gastos dificultaram essa detecção).

O relato da entrevista 10 evidencia melhorias processuais percebidas tanto com a responsabilização da própria área de logística (para que suas estimativas estejam coordenadas juntamente com as de outras áreas), como para as novas práticas de análise e comunicação de riscos e oportunidades.

*“ Na minha área, eu tinha que receber os inputs de preço e volume para calcular o custo de logística, para devolver para indústria os custos de matéria-prima...” Isso foi feito oficialmente, **está melhor na parte dos projetos que estão incluídos em cada área: mais otimista, mais pessimista com base no risco e oportunidade.** Isso são coisas que realmente evoluíram, você não é só um número, é um número acompanhado de hipóteses que tem riscos para cima e para baixo. Isso realmente é uma melhoria (E10)*

Em um trecho da entrevista E22, foi explicado que algumas situações o ‘estouro’ dos gastos (valores superiores ao que havia sido previsto anteriormente) foram justificadas por meio das especificidades do tipo de projeto de desenvolvimento e por argumentos de economias futuras compensadoras (como exemplo de novas tecnologias de automação de processos ou novos produtos digitais).

*Eu tive um projeto que, na execução, ele gastou mais do que o orçado e, assim, uma coisa curiosa: só quem descobre que gastou mais que o orçado somos nós, porque a controladoria, nos cortes que ela fez, muitas vezes, não dá tempo ela perceber [...] chegou-se num consenso, o cliente interno aprovou a change [modificação do projeto em si]. É o seguinte: ele está num ponto que o custo de não ter o projeto, o custo do benefício era muito pior do que o de não fazer e de não concluir [o projeto]. Mesmo fazendo um desembolso além do previsto, era mais inteligente para ele, até para uma exposição, ele aprovar a diferença para poder concluir, do que ele falar: "então, não tem o que fazer". **Porque esse projeto tem um saving** relacionado operacional, então o que ele vai recuperar na receita, na economia que o projeto traz na execução é muito maior do que o gasto que ele tinha que fazer. Então, quando ele bota na conta, ele fala: "tá bom, vamos terminar" [...]. (E22)*

Todavia, outro exemplo citado nessa entrevista relatou um exemplo de situação na qual um estouro nos gastos com investimento em projeto de desenvolvimento de um *software* não foi comunicado. Pode ser percebido, nesse caso, que os profissionais se basearam em uma possibilidade estrutural que parece não estar cercada pelas atividades de controle. A entrevistada esclareceu que uma possível decisão acerca de se desistir ou não desistir do projeto foi suprimida, uma vez que caso houvesse a decisão de cancelamento, a decorrente ‘baixa contábil’ do valor acumulado no relatório tornaria o estouro do gasto mais evidente.

*E pior: o abandono do projeto traz consequências que, depois, ninguém quer arcar - o que é o pior dos mundos. Quando se abandona um projeto, você fala: " ah, não tem jeito, vai ter que encerrar o projeto", gera um ‘complicômetro’ pra todo mundo porque vai a Resultado. Você tem que ‘afundar’ na hora. Obviamente o cara pensa no bônus do chefe dele. Se jogar resultado, por mais que não queira... E aí, pior, alguns desses projetos, o cara coloca na meta. A entrega do projeto faz parte da meta de alguém. Mas por quê? Porque aquilo está associado um saving de operacional, ele vai ter que fazer pra melhorar o resultado. Então, além de não ter o resultado, não ter o saving que prometeu, ele vai comprometer o bônus. (E22)*

#### 4.3.2.5.

#### A configuração dos ciclos orçamentários

Como as estimativas orçamentárias desta concepção, preparadas pelos próprios profissionais, estão relacionadas com os domínios específicos das atividades das RO, observa-se que as estruturas e ferramentas promovem o fluxo a partir da participação deles.

Assim, pode haver um aspecto conjuntural e estrutural caracterizado pelo fato de que são os profissionais que possuem os domínios específicos citados que são os capazes de articular e internalizar efeitos de origem no ambiente externo. Os exemplos indicaram: mudanças nas leis nacionais e internacionais (leis de segurança, do meio ambiente, tributos trabalhistas); incorporações de novas tecnologias e soluções de telecomunicações que surgem no mercado; ou mesmo a situação macroeconômica (crise) e/ou de a concorrência que afetam os volumes de vendas. Esse movimento de descentralização é semelhante à dimensão da natureza do poder, uma vez que não é mais centralizado na autoridade, mas ainda é percebido como detido por alguns profissionais vistos como especialmente capacitados.

No relato a seguir, observa-se que a legislação de tributos trabalhistas brasileiros é vista como bastante complexa, de maneira que é a própria área de RH brasileira precisa tanto estimar os respectivos valores (sem interferência internacional) com explicá-los (possui autonomia atrelada a esse conhecimento), colocando esta situação, de certa forma, imune aos cortes orçamentários.

*A Reforma [da legislação] trabalhista veio em novembro de 2017 e a gente estava com uma dificuldade enorme de fechar a verba para 2018. Uma das premissas da reforma trabalhista era não ter mais encargos sociais sobre premiação de vendas [...] Só que, logo depois, veio uma Medida Provisória do Temer [instrumento legislativo emitido pelo presidente do Brasil na época] dizendo que estava suspenso. Então eu tive que escrever um email para o board, para o CFO [internacional], explicando a situação e dando alguma sugestão do que fazer. Eu tive que escrever um email para explicar a reforma trabalhista do Brasil em inglês. A gente explicou o que era a 'reforma' e o que era essa 'Medida Provisória' [instrumento legislativo]. (E12)*

Segundo o relato da entrevista 14 a seguir, embora existam muitos níveis hierárquicos funcionais na empresa onde atua, ele percebe que tem autonomia para gerir a seu orçamento (que é muito representativo, em termos de valor), sendo, também responsabilizado por essas previsões: como um “dono de um negócio”; “o bônus e o ônus”. Em outro trecho, ele menciona que há um sistema corporativo que registra e controla seus acessos, sendo que ele também precisa recorrer à flexibilidade do uso de planilha no *software excel*.

*Acho que é a questão da responsabilidade, você tem autonomia e você acaba sendo dono de um negócio, não é simplesmente um braço. Acho que nem se quisessem eles não conseguiram controlar um orçamento dessa magnitude, mas isso é bom porque você me dá autonomia para trabalhar aquilo que eu acho importante, só que a responsabilidade vem junto. Tenho bônus e ônus. o bônus é que eu consigo fazer as coisas que eu preciso, eu sacrifico uma coisa em função daquilo que eu acho importante, mas se der errado, você é responsabilizado por isso. (E14)*

#### **4.3.2.6. O domínio dos artefatos do *budget***

Os conhecimentos relativos aos artefatos do budget (que contém a linguagem técnica econômico-financeira) são percebidos como valorizados, com alguma ciência de que pode haver aprendizagem contínua por meio das práticas do trabalho - aprendizagem *on the job* (GUIMARÃES, LUCENA e ROCHA-PINTO, 2018).

O relato da entrevista E17 a seguir, tem o enfoque na previsão de vendas e nos respectivos conhecimentos relativos às rotinas da área comercial, expressos em planilhas de valores. Esse entrevistado valoriza a forma como a organização divulga as informações orçamentárias, por meio de instrumentos que envolvem todos os membros organizacionais, pois esses instrumentos possibilitam o aprendizado que pode ser adquirido e incorporado por todos os profissionais.

*O que faz são as planilhas de Excel com os faróis, se fosse uma planilha só às vezes não satisfaz, mas aqui no grupo a gente tem um conjunto de planilhas como se fosse em BI [business intelligence], com destaque dos três quatro pontos mais importantes e você ainda pode modificar através de análises que você pode pegar [...] O orçamento é falado pelos x mil funcionários quase que diariamente. Todo mundo persegue os objetivos diários e mensais da empresa, como se todo mundo fosse de vendas. (E17)*

O entrevistado E10, atuante na área de logística demonstrou que, embora seus planos tenham o enfoque de operações, ele tem a consciência de que esse plano é financeiro e que a (re)construção de tréguas se baseia na projeção do resultado financeiro (integrado, inclusive).

*Eu estava trabalhando nisso e nisso. Esse projeto ia dar um saving de tanto, ia ter um custo de tanto”, então a gente tinha meio que um follow up de projeto, não tinha uma mistura de PMO, na qual cada área cuidava dos seus projetos, mas sempre tem que haver uma arbitragem, se eu estava trabalhando nisso, o que eu seguro, o que eu priorizo. Então tem uma reorganizada que a decisão não é necessariamente financeira, mas o resultado é financeiro. (E10)*

#### **4.3.3. A categoria 3 – interação participativa**

Esta terceira concepção refere-se à (re)construção da trégua que ocorre mediante Interações Participativas entre os profissionais envolvidos nas rotinas de *budgeting*, que buscam de maneira mais antecipada, exaustiva e interativa possível, balancear, negociar e congregar os interesses parciais de cada área nas estimativas do planejamento orçamentário. Nessa negociação, uma natureza de algum poder específico não é percebida. O que indica que esse poder está distribuído a todos os envolvidos nas discussões acerca dos objetivos parciais das RO, assim como na consecutiva consolidação desses objetivos para formar as metas no nível organizacional. A transparência e o conhecimento compartilhado são valorizados tanto nas funções orçamentárias de planejamento, como ao longo do controle, em um compromisso em se comunicar o ocorrido – em se prestar de contas. As

condições estruturais e ações empreendidas por esses agentes buscam padronizar esse ostensivo de descentralização.

Logo, essa concepção se baseia na busca pelo senso de maior corresponsabilidade de todos os envolvidos, na capacidade de buscar discussões com a compreensão do “outro lado”, que pode dissolver as fronteiras (diluir as trincheiras dos conflitos nas fronteiras) para que a (re)construção de tréguas seja mais eficiente. Essa corresponsabilidade por parte dos profissionais não apenas corresponde às recomendações de Hope e Fraser (2003a), como pode transcendê-la à medida que abarca questões descritas nas dimensões de transparência e da disseminação do domínio dos artefatos do *budget*.

Esta terceira categoria foi considerada a concepção mais complexa e mais completa acerca da (re)construção da trégua entre participantes da ecologia das rotinas de *budgeting*, uma vez que se configura a partir de uma percepção de comprometimento dos envolvidos com as consequências para a ecologia (tanto para os propósitos de planejamento orçamentário, como para as adaptações das RO relativas às restrições orçamentárias).

A valorização da transparência é percebida como mais disseminada do que a categoria anterior, de maneira que ela envolve a contínua prestação de contas e os alertas dos envolvidos para compartilhar essas informações. As ações estruturais que configuram os ciclos orçamentários permitem que a performance dessas rotinas siga o ostensivo da descentralização das atividades das rotinas de *budgeting*, conforme originalmente defendido no movimento de *Beyond Budgeting* desde a década de 1990 (HOPE e FRASER, 2003a). Assim, o esforço compartilhado para entender os efeitos das mudanças do outro lado da fronteira e na organização (ouvir a problemática das outras RO) gera a busca exaustiva pelas negociações de forma colaborativa. Há consciência que todas as RO também são impactadas pelos alcances dos objetivos no nível organizacional.

Esta concepção dialoga com as considerações de Bourmistrov e Kaarboe (2013), em uma investigação de dois casos de organizações que atuaram na substituição do modelo tradicional de orçamento anual, por sugestões de sistema de controle gerencial relacionadas com o *Beyond Budgeting* (HOPE e FRASER, 2003), cujas questões comportamentais sugerem que s (p. 207): “as decisões e ações gerenciais deveriam ser mais flexíveis, interativas, direcionadas às necessidades dos negócios e orientadas para o aprendizado, a fim de estimular o

uso de recursos de maneira mais eficaz, evitando o comportamento anterior de jogo”.

Convém se observar a conceituação da ação da negociação, que é empreendida exaustivamente nessa concepção. A partir da afirmação de Brandi e Elkjaer (2012), a respeito do que está sendo contemplado na negociação, atenta-se para as características políticas e dinâmicas do mundo social, nas quais os conflitos e contradições (internos e externos) são intermediados processualmente.

#### 4.3.3.1.

##### A natureza de poder

Nesta dimensão, a natureza do poder se revela distribuída a todos os envolvidos das rotinas de *budgeting*, uma vez que muitos profissionais de diferentes rotinas e níveis hierárquicos são chamados a participar das estimativas orçamentárias (e respectivas negociações – (re)construção de tréguas). Ou seja, mesmo que haja uma diretriz macro para os objetivos no nível organizacional, a sua propagação ‘dentro’ da organização se submete à participação e à auto-gestão que os profissionais exercem.

A percepção de que o exercício de poder é descentralizado foi relatada pelo entrevistado E8, por meio de uma comparação feita por ele entre uma vivência antiga de sua carreira e a situação na organização em que ele estava atuando (no momento da entrevista). Na vivência atual, ele relata que a organização vem buscando uma “maior aproximação entre as áreas” (entre a matriz, a filial e entre as áreas), de maneira que se buscou abrir espaço para que todos que passaram a ser envolvidos nessas rotinas passassem a propor mudanças. Na situação antiga, as decisões orçamentárias eram ‘*top-down*’ (semelhante à primeira concepção, explicada no item 4.3).

*Há uma proximidade maior das áreas de lá. Antes era top-down sabe: "- a meta é essa: se vira", mas a partir do momento que começou a ter mais transparência nas premissas, existiu uma aproximação. Então uma coisa que não era feita: a cada trimestre, eles vêm e analisam junto com gestores ponto por ponto e se tiver que fazer algum ajuste, o ajuste é feito. A gente mesmo, as áreas, a gente já propõe se algum ajuste for necessário. Então achei que houve uma maior aproximação entre as áreas: entre filial e matriz e dentro das áreas. (E8)*

O entrevistado 14 demonstra que a responsabilidade de gestão sobre os recursos está distribuída a ele, que, por sua vez, é quem as justifica/explica.

*Eu tenho autonomia. Por exemplo, na manutenção sobrou um dinheiro esse mês. Se eu quiser aproveitar e fazer uma melhoria, eles não me cobram e não querem saber o que eu fiz o que eu deixei de fazer. a única coisa que me cobram é: caso haja um estouro, haja uma justificativa. Inclusive justificativa para tudo, até se sobrar eu tenho que fazer a justificativa assim: explicar porque que eu não gastei e por que que eu gastei, mas se eu falar que eu comprei 10.000 l de água eles não entram no detalhe tipo por que que você comprou? Eu já fui de várias áreas na parte orçamentária e eles não entram no detalhe do que você gasta, se está justificado, se você gastou ou não gastou, mas está justificado em uma coisa para o plausível eles não entram no mérito do negócio que eles não são técnicos das áreas eles são técnicos de orçamento. (E14)*

De forma semelhante o relato da entrevistada 13 a seguir também aponta uma maior ‘parceria’ entre os participantes que atuam em diferentes rotinas da ecologia, uma vez que estão “trabalhando junto” e “com menos embate”. Ela explica que, de uma forma geral, houve um esforço institucionalizado para promover uma aproximação da área financeira com as áreas que desenvolvem as RO operacionais e de outros tipos de suporte, inclusive com ações conjuntas de forma mais contínua.

No final deste depoimento, cabe observar que a entrevistada 13 não descartou a possibilidade de voltar a predominar uma situação de desacordo entre as áreas, ratificando que mesmo após as exaustivas Interações Participativas, o conflito pode ficar subjacente ou ressurgir (pode ocorrer da situação voltar para a primeira concepção).

*Eu vejo a área financeira muito mais business partner, mais parceiras dos negócios hoje em dia do que eram antes (no início). Tinham uma visão mais contábil, mais reativa. Eu vejo hoje a área de planejamento muito mais próxima do negócio e antecipando mais e trabalhando junto. Acho que a gente progrediu. Também a área financeira no seu papel de trazer o raciocínio junto, de trazer o envolvimento, de compartilhar desde o início. Isso faz com que essa relação seja mais fluida e menos de embate. O que não garante que as vezes você tenha situações de desacordo. (E13)*

#### **4.3.3.2.**

##### **A manifestação da agência**

Nesta concepção, a agência se manifesta expressivamente no planejamento orçamentário, quando os profissionais envolvidos nas rotinas de *budgeting* atravessam as fronteiras para buscar discussões e trocas de informações para negociar e balancear seus interesses, visando estabelecer os objetivos orçamentários parciais (das RO) e integrados (no nível organizacional) da maneira mais antecipada, exaustiva e interativa possível. Dessa maneira, os profissionais desta

concepção empreendem e defendem as práticas de se compartilharem as informações, bem como a de ouvir e aprender com os demais participantes. Embora os relatos tenham indicado que houve iniciativa institucional ou de liderança para essas situações de interação, compreende-se que a manifestação da agência nesta concepção equaliza as ações dos envolvidos nas rotinas. Ou seja, mesmo que os gestores de equipes sejam empreendedores dessa conjuntura participativa, os profissionais correspondem a agentes que são percebidos por tomar à frente de sua participação.

O exercício da agência nesta concepção compreende tanto as ações de argumentação e/ou negociação dos recursos, como também está conectado com as iniciativas de compartilhar informações, aprender, ensinar, compreender a ‘ótica do outro’, uma vez que as soluções e as adaptações das RO operacionais podem precisar recorrer a participantes de outras rotinas. Assim, a percepção da existência da fronteira pode ser diluída.

O relato da E15 a seguir detalha que o agente que constrói e detalha suas estimativas tem suas informações preconizadas e defendidas. Segundo a entrevistada, esse agente pode estar em qualquer nível hierárquico.

*Nenhum orçamento é cortado, retirado ou não aprovado. Como você resolve problema de orçamento? Dando fatos, dando argumentos, esmiuçando, detalhando. Quando você tem isso tudo detalhado, que foi o que a gente fez, eu consigo defender qualquer orçamento. (E15)*

O depoimento da entrevista 13 adiante descreve como as informações são encadeadas, compartilhadas e participativas. Os agentes se falam para que a decisão seja comum e combinada entre eles (incluindo ajustes e modificações dos valores). Assim, a fronteira fica mais translúcida, de maneira que é possível compreender que os profissionais de diferentes rotinas atuam como se trabalhassem continuamente em uma mesma equipe. Essa condição de combinação e de acordo, vista sob a ótica de um entendimento compartilhado da situação, pode ser corroborada com a autonomia demonstrada de o profissional flexibilizar, continuamente, suas rotinas cotidianas em relação às novas necessidades. Ou seja, mesmo que tenha havido uma diretriz centralizada acerca da necessidade de cortes dos recursos orçamentários, os citados profissionais de marketing experientes são caracterizados como donos, que gerenciam seus recursos para obterem seus resultados (“gerenciam o próprio P&L” - demonstrativo de resultado - *profit and loss*). Assim, percebe-se uma relação de confiança construída ao longo do trabalho

conjunto para que haja entendimento mútuo das necessidades e prioridades entre os participantes das fronteiras.

*Por exemplo, o marketing da área tem um planejamento de despesas de funcionamento, mas se a receita daquela marca não atende a um crescimento, não se sustenta, eu vou ter que reduzir o tamanho daquela marca para que ela caiba dentro do P&L. E aí a marca [equipes de marketing] revisa seu orçamento, revisa sua estrutura, revisa seu plano de viagem. Revisa tudo. Por exemplo, a gente tem um plano de mídia e acabei de ter de cortar ele pela metade porque a receita não está chegando. É uma despesa variável mais simples e mais rápida de reduzir do que a estrutura. Então, para preservar o time, a gente está cortando mídia. Deixou de acontecer mídia e deixou de acontecer viagem. (E13)*

A entrevistada 7 (uma Diretora Comercial) defendeu sua autonomia para gerir os recursos alocados para as atividades de sua equipe (“minha forma de gerenciar o meu negócio”), assim como não aceitou interferência superior na escolha dos membros de sua equipe.

*Então é um trabalho que eu vou ter que fazer. “nós não vamos conseguir passar com isso, o ano está difícil e a gente vai ter que cortar em algum lugar, só me deixa escolher onde eu vou ter que cortar”. Eu só falei para ela [a pessoa no cargo de presidência], eu sou quero o seu comprometimento que o corte não vai ser nessas pessoas. Porque aí eu vou gritar! Porque você vai estar se metendo na minha forma de gerenciar o meu negócio. Eu estou aqui há 'n' anos e eu só dei bons resultados (E7)*

#### **4.3.3.3. O comprometimento com a ecologia**

A noção da inter-relação entre as rotinas é reforçada pelo aspecto ostensivo de que todos os envolvidos se tornem corresponsáveis pela construção dos seus objetivos orçamentários parciais a serem consolidados até o nível organizacional – as discussões buscam decisões que contemplem os efeitos mútuos relacionados ao fato de as rotinas serem interdependentes. Os entrevistados alegam que, nesta concepção, percebe-se uma busca para que as soluções emergjam do trabalho compartilhado, mesmo diante das dificuldades empreendidas pelos prazos limitados das rotinas de *budgeting*. Para isso, pode ser necessário ter condições estruturais de acesso e compartilhamento de informações.

A entrevistada E12 destaca a superação de uma visão em “silos”, que era anterior à perspectiva processual. Assim, compreende que os “cortes” necessários estão relacionados a fatores ambientais e à “crise no Brasil”: “eu tive que mudar o processo e mudar as rotinas. O que eu fazia em cinco passos, eu tive que passar a fazer em dois”. Ela também endossa o compartilhamento das informações para

minimizarem-se as barreiras de interesses divergentes que podem dificultar a (re)construção de tréguas.

*Eu tive que mudar o processo e mudar as rotinas. O que eu fazia em cinco passos, eu tive que passar a fazer em dois. O que foi bom (porque quando está tudo bom, você não se questiona). Mas nesse momento de crise, você pensa, eu preciso ir do A até o D, agora eu preciso ter menos etapas. [...] Acho que uma das grandes importâncias do orçamento é a transparência. O que está por trás dos números. Se eu estou dizendo que há um risco de 90 % de acontecer, é porque vai acontecer. [...] Eu acho que uma das grandes coisas que a gente está mudando na cultura é que não existe silo. Não é: “você cuida do seu e eu cuido do meu. A gente está trabalhando na mesma empresa”. Então a gente vai ter que achar um consenso. A gente vai ter que achar um meio termo. As vezes a solução não está nem na minha área, nem na sua. (E12)*

O relato da entrevistada E7 condiz com a afirmação do compartilhamento das informações que evoca a corresponsabilidade nas estimativas das rotinas *de budgeting*. Cabe notar que a noção do uso das reservas (*Slacks*) nessa categoria difere dos alertas acerca de reservas escondidas das informações (YUNG, 1985; VAN der STEDE, 2000) porque esses valores são estimados acontece mediante a transparência dessa informação (nesse caso, parece não ser percebida como uma manipulação das estimativas, mas sim como uma conduta preventiva do negócio). Nesta categoria, que busca congrega as fronteiras, entende-se que essa reserva visa a uma prevenção ao imprevisto no nível organizacional e que deve, mandatoriamente, ser compartilhada entre os participantes (em diferentes níveis).

*Tem algumas reservas que dependem de soluções do governo, por exemplo, a gente tinha até pouco tempo atrás um benefício fiscal e a gente estava contando que aquilo não seria revertido nos primeiros meses do ano. Então a gente também tinha reserva porque colocou que aquilo ia acontecer [a partir de] janeiro, mas iria acontecer atrasado. Então existe uma pré-combinação de tudo. E tudo é conversado com as outras diretorias também. Isso é uma coisa que, dentro da nossa empresa é 100% transparente. Não existe nada de gatilho. “eu estou contando tudo para você, eu coloquei o preço tal, mas pode ser que atrase; eu coloquei um aumento de 25% [no gasto], quando eu sei que o aumento é só de 15%”. (E7)*

#### **4.3.3.4.**

#### **A valorização da transparência**

A valorização da transparência é mais ampla nesta concepção, uma vez que se percebe a valorização do compartilhamento das informações com entendimentos mútuos que coligam as fronteiras. Além disso, observa-se o comportamento de destaque à ‘prestação de contas’ e alertas preditivos, com corresponsabilização, inclusive de ‘reportarem-se’ riscos e oportunidades, calculados mediante um percentual de chance de ocorrência.

O entrevistado 11 destaca sua percepção de que: “as áreas são bem responsáveis pelo orçamento” e atentam para o fluxo das informações de riscos e oportunidades. Há uma percepção de responsabilização do profissional da área pelas informações relativas aos seus orçamentos, rompendo a intermediação feita pelas áreas financeiras/contábeis: “Quando se tem alguma dúvida sobre o orçamento o próprio GM (*general manager*) não pergunta para o financeiro ele vai direto no departamento para perguntar sobre alguma dúvida que ele tenha. Então eu acho isso muito bom”.

*Lá as áreas são bem responsáveis pelo orçamento. por exemplo, todo mês, quando a gente faz o fechamento do mês, a gente tem reuniões de Opex com as áreas. [...] para eles entenderem também o que que vai passar para os meses seguintes - o que faz só uma questão de phasing em de gastos, ou então, efetivamente, eles dizem: "eu sei isso aí, mas não vai acontecer. [...] um orçamento sob responsabilidade [...] eu vejo cada departamento responsável pelo seu orçamento. [...] a gente reporta o orçamento, mas também reporta os riscos e as oportunidades que estão neste orçamento, colocando um percentual da chance de isso acontecer. Então, a gente colocou dois produtos que a gente tinha colocado dentro do orçamento [os respectivos valores de venda], mas com um percentual de 30% de chance de ele não realizar. (E11)*

O depoimento a seguir enfatiza a noção de que a organização deve ‘manter espaço’ para que todos possam: “mostrar os riscos e as oportunidades da forma mais transparente e mais honesta possível”, demonstrando ciência dos reflexos da não prestação de contas.

*Acho que uma das grandes importâncias do orçamento é a transparência. O que está por trás dos números. Se eu estou dizendo que há um risco de 90 % de acontecer, é porque vai acontecer. A grande conexão que a [nossa] área tem com finanças é mostrar os riscos e as oportunidades da forma mais transparente e mais honesta possível. Porque assim, não adianta se você quiser que eu bote [um número no papel], eu escrevo, mas não vai acontecer. Então, vai estourar lá na frente. Não é melhor a gente mostrar o ‘estouro’ agora e trabalhar compensar de outras formas, do que se enganar? (E12)*

Nos relatos dos entrevistados 7 e 13 adiante, observa-se uma relação de confiança entre os envolvidos, visto que, como os prazos dos ciclos orçamentários são limitados, os profissionais podem trabalhar, posteriormente, em como serão as mudanças nas rotinas para que alcancem as economias prometidas no planejamento orçamentário. Assim, mais de uma entrevista mencionou os acordos “*savings to be found*”, que se referem ao acordo de valores de redução de recursos alocados, cujas ações para essa finalidade serão apresentadas posteriormente (esses entrevistados apontaram essa prática como uma relação de confiança). Assim a entrevistada 7,

afirma que reforçou sua autonomia para decisões acerca de “quem” e “como” cortar o recurso na área.

*Quando acontecem as divergências, como a empresa é multinacional que tem prazos muito fixos, quando você não chega a um acordo, você toma uma decisão. Essa decisão pode ser de acatar a sugestão de um lado ou de acatar a sugestão de outro, mas vai ter que tomar uma decisão por limitação de prazo. Não dá para atrasar o orçamento. Nem que a decisão seja de incluir um ‘to be found’ no orçamento. “tá, você não achou como, mas eu vou deixar [registrado] aqui que você tem que achar 300 mil, 500 mil, ou 2 milhões. “Tudo bem, você não conseguiu achar [ainda onde economizar/cortar a verba prevista], então eu vou te dar mais um prazo para você achar [a redução] de 2 milhões. (E13)*

*Você pode ter um ‘to be found’ de 3%. A gente vai segurar as contratações, vai diminuir uma viagem, vai renegociar um contrato, vai achar uma nova conta (porque ao invés de cortar, você pode acrescentar na linha de cima – aumentar a receita). Mas você [a autoridade] não pode chegar e falar e cortar a pessoa de marketing, quando a minha estratégia era justamente conseguir aumentar o e-commerce” (E7) (grifo nosso)*

#### **4.3.3.5. A configuração dos ciclos orçamentários**

As iniciativas estruturais voltadas para a autogestão distribuída nesta concepção são promovidas para buscar o envolvimento legítimo de diferentes níveis hierárquicos nas discussões das rotinas de *budgeting*. Ou seja, as práticas de eventos, sistemas, estruturas etc. buscam se contrapor às estruturas descritas como centralizadoras no item 4.3.1.5.

A entrevista E2 também destaca o esforço integrado de diferentes níveis hierárquicos para entender a situação do negócio com participantes “do comitê da empresa até o representante de vendas”. O papel dos gestores é visto como proporcionar esses eventos dedicados a essas discussões de forma participativa ampla (com participação de profissionais de diversas áreas e diferentes níveis).

*Foi em outubro que a gente juntou todas as áreas da empresa. [...] esse exercício vai do comitê da empresa até o representante de vendas, para capturar o máximo de informações qualitativas que eles têm no campo. Foi uma discussão tão tão rica com os representantes, com equipe de marketing, finanças, regulatórios. Então foi muito Qualy. Foi a primeira vez que eu participei e a gente está pegando o output disso agora (E2)*

Da mesma forma, o relato da entrevista E20 destaca as iniciativas institucionais pelas quais se abre espaço para que todos os envolvidos no planejamento orçamentário expliquem e compartilhem suas estimativas, de forma que as negociações para a (re)construção das tréguas nas disputas orçamentárias sejam exaustivamente discutidas (com a percepção de influência mínima de centralização de poder).

*O que era interessante é que, bem ou mal, a gente tinha muitas interações para defender o nosso orçamento. Então, bem ou mal, todo mundo conseguia ser ouvido, suas justificativas dos seus planos e a discussão aconteciam. Assim você tinha não embates, mas você tinha rodadas consecutivas (E20)*

No trecho a seguir dessa mesma entrevista, a descentralização das atividades é valorizada e percebida em sua perspectiva processual - integrada ao fluxo de informações na ecologia: “em cada rodada de interação”, com transparência, cuja dificuldade em se atender aos prazos chega a ser mencionada, embora o cumprimento ao fluxo seja mantido.

*Na minha área, eu tinha que receber os inputs de preço e volume para calcular o custo de logística, para devolver para indústria os custos de matéria-prima... Esse círculo que tem um tempo natural. Ele tem que caber ali no processo orçamentário, então para mim a dificuldade maior está em cada rodada de interação, eu acho que cada um sabe o que fazer, mas às vezes os inputs, “Agora, estou esperando... A não, a área de energia ainda não passou os custos, a área de combustíveis sólidos não passou”, então é muito mais no time, e como isso pode atrasar o processo, uma coisa boba pode atrasar o processo todo (E10).*

No exemplo da entrevista 5, embora tenha havido uma comunicação de diretriz de origem centralizada, promoveu-se uma sensibilização dos demais para que a redução dos recursos alocados acontecesse de maneira voluntária por parte deles, para que não houvesse a necessidade de recorrer à uma decisão hierárquica: “para não haver uma discussão no nível maior” . Ou seja, percebe-se a tentativa de discussão exaustiva para estimular o senso de que as soluções sejam propostas pelos profissionais das diversas RO (em contraposição à decisão de origem centralizada): “outra área que estava precisando, para ele poder fechar o todo”.

*Teve um caso bem interessante eu acho que tem a ver um pouco com estilo de liderança. Cada um olha o seu orçamento, você via claramente áreas extremamente mais apertadas de orçamento e outras áreas mais folgadas. Isso nunca tinha sido feito de forma coletiva. Sempre foi: “o problema é seu era seu se você está apertado”. O diretor queria que se colocasse na mesa. Então teve área cedendo 20% do seu orçamento para outra área que estava precisando, para ele poder fechar ‘o todo’. Eu tentei isso no meu nível, equipe tentou e não conseguiu. Eu entrei na negociação usando o nome do meu chefe e não consegui. Ele que teve que dizer com jeitinho e aí saiu. Subiu para o meu diretor em relação às áreas dele. De forma que ele conseguiu blindar isso para não haver uma discussão no nível maior (E5)*

#### 4.3.3.6. O domínio dos artefatos do Budget

Nesta concepção, o domínio sobre os artefatos financeiros é percebido como relevante para que as discussões e decisões sejam feitas de forma conjunta, uma vez que esse entendimento possibilita a compreensão da realidade do outro lado das fronteiras, concomitantemente, com a possibilidade de se discutir as diretrizes dos objetivos e metas no nível organizacional.

O argumento do entrevistado 8 a seguir destacou que o mútuo entendimento de números, premissas e critérios sobre a alocação dos recursos proporcionam “certa tranquilidade para as pessoas e no processo”.

*Eu acho que o acordo ele leva muito quando as pessoas entendem o processo. Esse é o primeiro ponto. Você falar de números para pessoas que não entendem os números, você não vai chegar a acordo nenhum porque a pessoa não vai conseguir entender a sua linguagem em uma visão maior. No momento em que você consegue esse entendimento e que você tem premissas muito bem embasadas e amarradas, critérios bem definidos de alocação de recurso, eu acho que isso já dá um já dá uma certa tranquilidade para as pessoas e no processo. (E8)*

O relato da entrevista 12, feita com uma gestora em área de Recursos Humanos, mostra a visão ampla (“movimento da empresa inteira”) da necessidade de “enxugamento” e de redução do quadro de pessoas à medida que o volume das vendas foi se contraindo.

*E como eu sou uma área [interna] de serviço, eu reflito: da mesma forma que quando você expande o negócio, a minha área precisa expandir para dar conta; na hora que você corta [o negócio diminui] a minha área precisa ser cortada. Então, houve uma demanda de corte de pessoas da minha área muito grande. Mas as rotinas continuam, é a quantidade de pessoas atendidas que diminui. Então para a gente continuar trabalhando com menos pessoas, a gente precisa reinventar todos os processos, porque eu não conseguiria continuar fazendo a mesma coisa, da mesma forma, com menos gente...[...] foi um movimento da empresa inteira. Eu [a empresa] não estou entregando o meu faturamento, mas preciso entregar o meu bottom-line [o lucro]. Para entregar o meu bottom-line (o lucro), eu preciso mexer em despesa. Mexer em custo fabril e mexer em despesas. Como ‘pessoas’ [gastos com massa salarial] é metade das despesas, é super importante você, efetivamente, olhar para isso. (E12)*

O entrevistado E10 trouxe outro exemplo, vivido em empresa que trabalhou anteriormente, na qual percebe-se a valorização e disseminação dos termos e modelos contábeis financeiros usados internacionalmente.

*Então existe uma arbitragem, mas também dentro da função. A gente não voltava para a área financeira para pedir mais dinheiro, para pedir mais recurso. É importante para a área auditoria mostrar que está contribuindo para os esforços da empresa, de savings, de melhoria do [nível dos gastos] de SG&A [despesas com serviços gerais e administrativos] e do Opex [gastos operacionais], então a gente*

*via, filosoficamente com maus olhos, isso de voltar para pedir mais dinheiro. Então a gente fazia o máximo para acomodar. E10*

O relato da entrevista E13, já mencionado no item da agência (nesta categoria), explica como os profissionais de marketing ‘maduros’, que têm conhecimento sobre as informações do ‘Demonstrativo de Resultados do Exercício’, entendem a situação das restrições orçamentárias e são capazes de participar ativamente da busca por soluções e adequações de suas RO: “entendem super-rápido porque eles gerenciam o seu próprio P&L. E vão reagir com sugestões, eles mesmos vão trazer. Isso vai acontecer com os líderes mais maduros.”

*Então, na primeira semana após o fechamento - a gente fecha no quinto dia útil, a gente faz essa reunião de opex com cada área, para eles poderem entender o que caiu de real e eles entenderem o que caiu de real versus orçado. (E13)*

Em outro trecho desta entrevista, a respondente discorre sobre o tempo de experiência na ocupação propiciar uma “curva de aprendizagem”, pela qual o profissional alcança uma maior maturidade em termos de suas responsabilidades com a integração das práticas orçamentárias na ecologia. Ademais, neste mesmo exemplo é possível observar que essa condição mencionada como maturidade parece não está atrelada ao nível hierárquico do profissional, pois a citada líder “menos madura” já ocupava um cargo de diretoria.

*[...] Dependendo da maturidade do líder [de marketing] que tá na outra área, alguns entendem super-rápido [a necessidades de ‘cortes’ de recursos] porque eles gerenciam o seu próprio P&L, então eles gerenciam e entendem muito rápido a necessidade de preservar sua marca. E vão reagir com sugestões, eles mesmos vão trazer. Isso vai acontecer com os líderes mais maduros. Eles entendem o seu papel sobre o P&L. o Diretor de marketing, o diretor comercial, ele vai entender que ele não trouxe a venda e, então, ele vai trazer sugestões de redução. (E13)*

Cabe destacar que a concepção de Interação Participativa pode dialogar com os achados de Salvato e Rerup (2018, p. 31) sobre os participantes das RO praticarem ações regulatórias, “onde todos possuem voz e interagem para construir entendimentos mútuos através dos limites de cada RO” para gerenciar conflitos relacionados com objetivos organizacionais. Segundo os autores, essas ações regulatórias proporcionam combinações entre os participantes que, de forma processual (*truce-making*), geram a ‘boa vontade’ de fazerem-se concessões uns aos outros. Além disso, a perspectiva processual adotada por ambos os trabalhos aponta que, tanto as ações regulatórias (explicadas por esses autores), como a configuração dos ciclos orçamentários e os artefatos do budget (apresentadas nesta

fenomenografia) convocam que a construção das interações é composta de ações consecutivas e encadeadas (na configuração processual), assim como apoiadas no nível institucional. O presente trabalho pode acrescentar a essas iniciativas, as percepções quanto às naturezas de poder que estão em jogo nas variadas formas de (re)construírem-se as tréguas, assim como as diferentes instâncias a que se chega na valorização intrínseca da transparência (incluindo uma conduta espontânea de prestação de contas).

## 5 Discussão e proposições teóricas

A fenomenografia é uma abordagem teórico-metodológica, cujos resultados podem ir para além das concepções apresentadas no Espaço de Resultado (Quadro 4), proporcionando que o pesquisador contribua com novas teorizações para a literatura sobre o fenômeno estudado (COLLIER-REED, INGERMAN e BERGMAN 2009; GUIMARÃES, 2016; CHERMAN, 2013; TREVIA *et al.*, 2018).

Para gerar os *insights* para as proposições teóricas (GUIMARÃES, 2016; CHERMAN, 2013) apresentadas nesse capítulo, foram realizadas algumas releituras do espaço de resultado, em uma análise transversal da relação entre as categorias, juntamente com a interpretação da pesquisadora e com um diálogo com a literatura.

### 5.1. Proposição teórica acerca da Consciência da Complexidade Sistêmica (CCS).

#### Proposição 1:

A Consciência da Complexidade Sistêmica (CCS) da ecologia pode favorecer a defesa de uma agenda particular de interesses, durante a (re)construção de trégua. Essa CCS, desenvolvida a partir de Interações Participativas, pode ampliar a capacidade de se embasar argumentos e de se mobilizar pessoas/mecanismos para as negociações.

Na medida em que são vivenciadas as Interações Participativas, que envolvem profissionais de diferentes áreas, de diferentes níveis e em diferentes fluxos, desenvolve-se uma Consciência da Complexidade Sistêmica (CCS) da ecologia de rotinas que pode fortalecer as condições pelas quais o profissional defende suas agendas particulares de interesses, nas negociações de tréguas em disputas. Portanto, essa CCS pode aumentar a capacidade individual de se embasar argumentos e mobilizar pessoas/mecanismos para as negociações em prol de interesses que podem não ser comuns aos demais.

Assim, as Interações Participativas podem abrir canais e proporcionar um melhor entendimento acerca de como funcionam os fluxos (formais e informais) entre as RO da ecologia, além de poder revelar as questões de interesses que estão em jogo nas interconexões, as tendências das outras áreas e outras complexidades das fronteiras entre RO.

No caso das rotinas de *budgeting*, as estimativas são interligadas, as previsões feitas por uma área dependem das informações de previsões feitas por outras áreas e outros processos da organização (de forma encadeada). Dessa maneira, à medida que as Interações Participativas provocam as discussões acerca dos fluxos e das interdependências das informações orçamentárias, fortalece-se os laços estabelecidos nessa ecologia e essa CCS. Assim, as futuras argumentações para negociações internas podem ser construídas com maior conhecimento da situação e mais possibilidades de ação, inclusive para se antecipar as possíveis perguntas que podem ser feitas pelos demais (e as respectivas respostas a serem dadas).

Esta proposição tem foco no indivíduo. Logo, a Consciência da Complexidade Sistêmica é do indivíduo, em sua conduta profissional particular.

A citada 'agenda de interesses particulares' se refere aos interesses que o profissional quer defender em determinada situação, que podem ser pessoais e parciais. Logo, pode se tratar, por exemplo, de interesses profissionais próprios (em sua carreira) ou pessoais, interesses relacionados com membros de sua equipe de trabalho, interesses sociais ou outros. Para exemplificar essa situação, alguns exemplos mencionados nas entrevistas descreveram negociações que apresentavam propostas alternativas ao *status quo* para se economizar os recursos orçamentários, porém, desde que fosse preservado o emprego de alguns dos membros de sua equipe (frente a requisições institucionais de redução de quadro de pessoal).

Portanto, é possível considerar que, quanto maior for essa CCS por parte do profissional, maior pode ser o seu preparo para montar uma estratégia de argumentações que consiga vislumbrar, antecipadamente, as possíveis variadas consequências de sua agenda de interesses para as diversas rotinas afetadas. Ou seja, ela proporciona que: 1. se vislumbre as consequências múltiplas dos seus interesses parciais para as diferentes RO interligadas; 2. se mobilize de pessoas e mecanismos institucionais (e de uso dos artefatos) para negociar.

Pode-se dizer que essa capacidade individual favorecida pela CCS congrega tanto os seus conhecimentos relacionados com os fluxos informacionais e interrelações, como também pode promover uma habilidade individual de o profissional “saber se colocar na posição do outro” (GUIMARÃES, 2016, p. 152) e “saber calçar os sapatos dos outros” (LE BOTERF, 2003). Porém, não há garantias que essa compreensão da ‘realidade do outro’ esteja vinculada a uma busca por resoluções combinadas ou de finalidades comuns ou de geração de valor comum, pois a agenda particular pode não buscar os interesses igualitários entre as partes envolvidas, mas continuar defendendo seus objetivos parciais (com prioridade em relação aos demais).

Enquanto as práticas de descentralização do *budgeting* propõem mudanças no *mindset* e no comportamento dos gerentes de linha para responsabilizá-los e empoderá-los (BOURMISTROVA e KAARBØEB, 2013), esta proposição teoriza a partir de considerações de “como” e “para o quê” o profissional usa sua CCS e sua capacidade de compreender os efeitos generativos das interdependências das rotinas, ao longo de uma rede conectada por suas interrelações (KREMSER, BRUNSWICKER e PENTLAND, 2019; SALE e GRAND, 2006). Logo, de maneira mais abrangente e convincente (do que se o profissional contemplasse apenas uma visão linear - de uma rotina por vez), a CCS pode ampliar as bases de seus argumentos, em situações de disputa interdisciplinares.

Por fim, é possível compreender que, uma vez que as Interações Participativas são baseadas em compartilhamento de valores, comprometimento e estruturas, que diluem as concentrações de poder, a CCS também pode prevenir a organização diante do risco apontado por Bourmistrova e Kaarbøeb (2013, p. 207) acerca de uma “extrema descentralização poder levar ao perigo de colapso e perda de coordenação das atividades do *budgeting*, principalmente se não houver um fluxo novo de troca de informações gerenciais”. Assim, essa consciência pode corresponder à sugestão desses autores para que os profissionais atuem de forma mais ‘elástica’, sem chegar a uma zona de amplo desconforto (pelo descontrole dos fluxos informacionais).

A figura 3 ilustra um mapa conceitual que demonstra tanto as concepções identificadas nesta fenomenografia, como a expansão para a CCS apresentada nesta proposição teórica.

A Consciência da Complexidade Sistêmica (CCS) da ecologia pode favorecer a defesa de uma agenda particular de interesses durante a (re)construção de trêgua. Essa CCS, desenvolvida a partir de Interações Participativas, pode ampliar a capacidade de se embasar argumentos e mobilizar pessoas/mecanismos para as negociações.

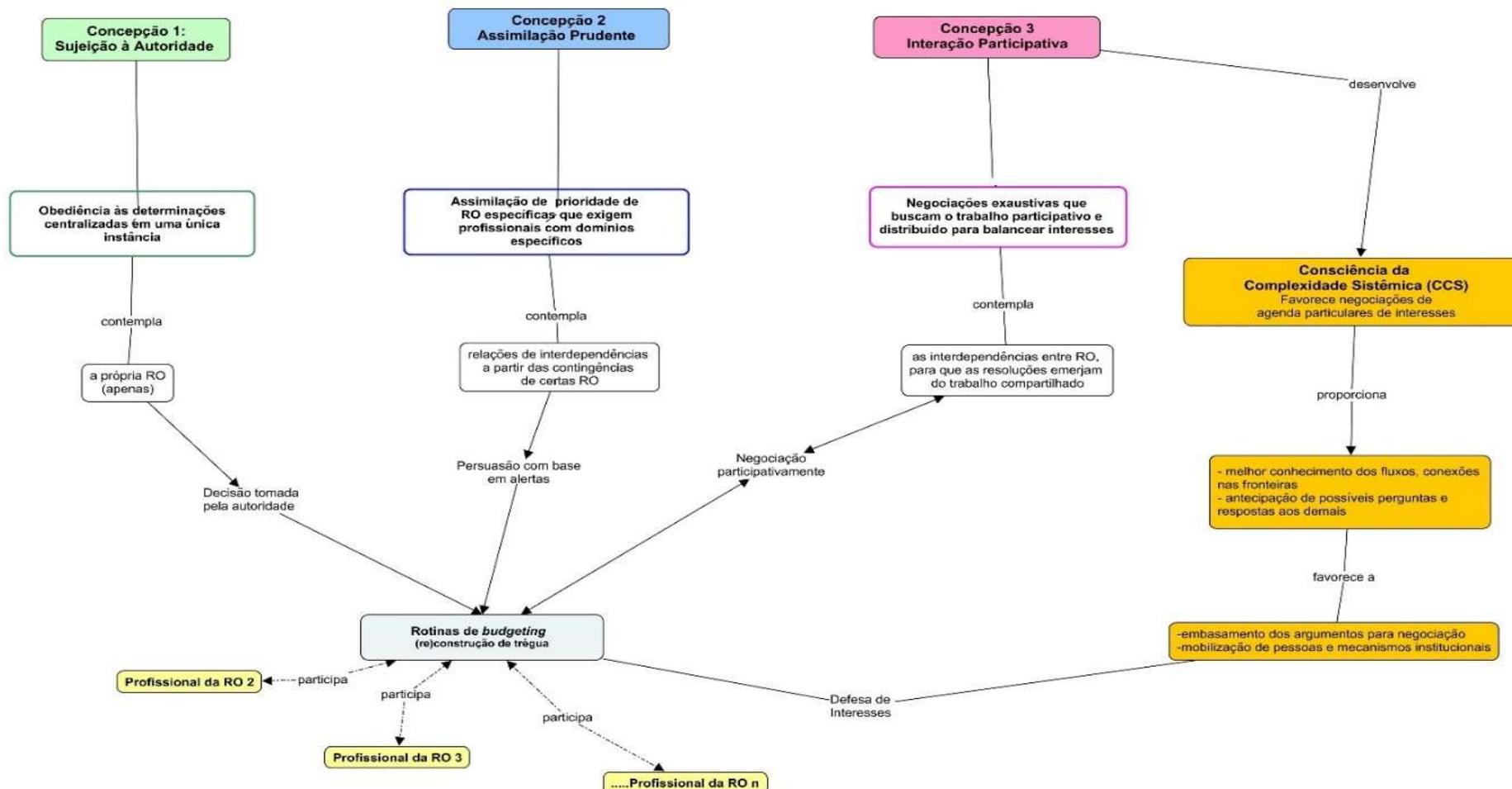


Figura 3: Mapa mental da proposição teórica acerca da Consciência da Complexidade Sistêmica  
 Fonte: Elaborado pela autora

## 5.2.

### **Proposição teórica acerca da configuração coletiva da construção de redes de relacionamento**

#### **Proposição 2:**

A competência coletivamente formada por meio da Construção de Redes de Relacionamento nas rotinas pode auxiliar as equipes a realizarem Interações Participativas para (re)construírem tréguas nessas redes. Paralelamente, o empreendimento coletivo dessa concepção pode auxiliar essa equipe na gerência da rede com mais eficiência.

Essa proposição tem foco na configuração coletiva das equipes. Quando o profissional integra uma equipe que apresenta competências coletivamente formadas no desempenho de suas rotinas, a construção de redes de relacionamento por parte dessa equipe (BROMAN, RUAS e ROCHA-PINTO, 2019) pode abrir caminhos e condições mais propícias para que sejam realizadas as Interações Participativas, que se configuram no aspecto relacional e interpessoal (transcendendo às iniciativas estruturais e institucionais). Enquanto isso, as dimensões da valorização da transparência e o comprometimento com a ecologia desta concepção, podem favorecer a forma como os membros dessa equipe (coletivamente competente) gerenciam a rede com mais eficiência. Ou seja, é possível compreender que as Interações Participativas na (re)construção de tréguas nas fronteiras e a configuração coletiva da Construção de Redes de Relacionamento são mutuamente contributivas.

Tendo em vista que, segundo Broman, Ruas e Rocha-Pinto (2019, p. 880) a Competência Coletivamente formada pela Construção de Redes de Relacionamento confere àquela equipe: *“um ‘pertencer a uma organização’ para a construção de relacionamentos facilitadores da troca de informações com outras áreas”*, a autonomia dessa equipe para se relacionar com os profissionais de rotinas adjacentes pode ser uma configuração facilitadora para que profissionais (e suas equipes) transitem da concepção intermediária (na qual a natureza de poder ainda está centralizada em alguns profissionais com domínios específicos) para a concepção mais ampla de Interações Participativas para se negociar coletivamente nas redes, com a cooperação e fluidez da equipe competente. Desse modo, conforme sugere a configuração coletiva das redes de relacionamento, as mudanças nas rotinas devem ser validadas e combinadas com a rede. Esse entendimento pode

ampliar o comprometimento dos profissionais com a ecologia, além de fortalecer a valorização da transparência no compartilhamento de informações.

Assim, compreende-se que há uma troca em mão dupla entre a concepção das Interações Participativas e a configuração coletiva da Construção de Redes de Relacionamento, visto que esse coletivo pode construir caminhos mais eficientes para que as negociações sejam mais colaborativas e menos competitivas (LE BOTERF, 2014), além de poder se basear em resoluções que emergem do trabalho compartilhado. Além disso, enquanto o profissional aplica suas competências individuais e coopera com a equipe, a equipe pode auxiliar o seu desempenho individual – suas competências individuais (RETOUR e KROHMER, 2011).

Cabe mencionar que essas equipes coletivamente competentes Reconfiguram suas Rotinas para melhorá-las, assim como apresentam uma Disponibilidade Compartilhada para serem mais fluídas e se auto-organizarem (BROMAN, RUAS e ROCHA-PINTO, 2019). Logo, essa configuração coletiva pode minimizar as chances de haver uma competição individual indesejável entre os profissionais, na medida em que eles são colaborativos entre si (LE BOTERF, 2003; 2014).

Outra possível vantagem que pode estar associada a essas equipes coletivamente competentes, refere-se ao atributo formador de Competências Coletivas, identificado e denominado por Retour e Krohmer (2011) de ‘Engajamento Subjetivo’. Como esses membros da equipe se ‘engajam’ para resolver problemas e se sentem responsáveis por suas ações, há uma reciprocidade entre a equipe que apresenta esse atributo e o profissional que é comprometido com a ecologia (dimensão que foi explicada no item 4.3.3.3). Além disso, segundo esses autores (p. 74), as condições favorecedoras do desenvolvimento de Competências Coletivas na equipe abarcam tanto a noção do fator humano, como o institucional:

*“fatores capazes de favorecer o desenvolvimento da Competência Coletiva [na equipe] relativos às pessoas e às suas relações (desenvolvimento de competências individuais, das interações afetivas, das relações informais e da cooperação), e aqueles relativos aos fatores organizacionais (composição das equipes, interações formais, estilo de gestão e elementos propulsores da ação oriundos da gestão dos recursos humanos)”*

Portanto essa proposição teórica traz a aceção de que o profissional que atua em equipes, com configurações coletivas e atributos formadores de Competências Coletivas, pode fortalecer as ações e negociações do profissional de forma superior ao esforço individual, que é suportado por competências individuais.

A figura 4 demonstra o trânsito da concepção intermediária da Assimilação Prudente para a concepção mais ampla de Interação Participativa, quando ele é traçado e favorecido pela adesão do profissional à uma equipe que apresenta Competências Coletivamente formadas pela Construção de Redes de Relacionamento.

A competência coletivamente formada por meio da Construção de Redes de Relacionamento nas rotinas, pode auxiliar às equipes a realizarem Interações Participativas para (re)construírem trêguas nessas redes. Paralelamente, o empreendimento coletivo dessa concepção pode auxiliar à essa equipe na gerência da rede com mais eficiência.

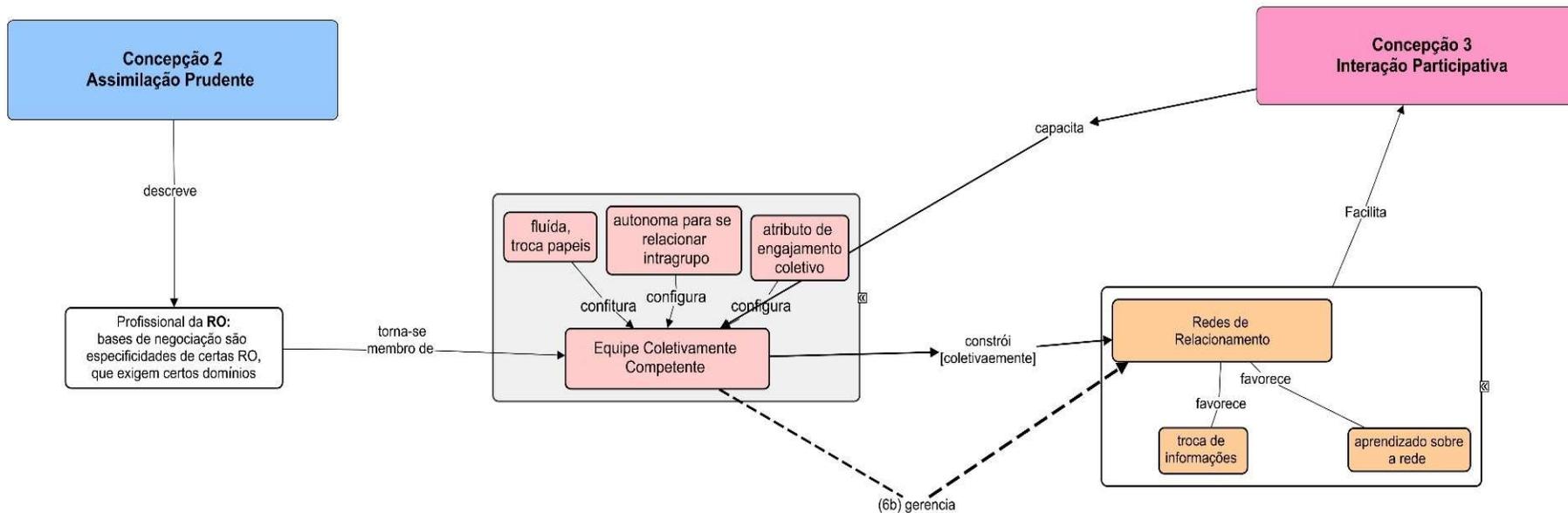


Figura 4: Mapa mental da proposição teórica acerca configuração coletiva da Construção de Redes de Relacionamento  
 Fonte: Elaborada pela autora

### 5.3. Proposição teórica acerca da agência dos artefatos no controle orçamentário.

#### Proposição 3:

As Interações Participativas, durante o processo de planejamento orçamentário (*ex ante*), podem fortalecer a agência dos artefatos no controle orçamentário (*ex post*), tendo em vista o reconhecimento e a legitimação do papel desses agentes não humanos atrelados às rotinas.

O exercício das discussões nas Interações Participativas, assim como o maior domínio do uso e do conteúdo dos artefatos do *budget*, pode fortalecer a compreensão dos propósitos de controle/monitoramento orçamentário desses instrumentos, inclusive os legitimando como agentes de proteção ao negócio. Esse reconhecimento pode auxiliar na redução de falhas de comunicação, como nos exemplos narrados nas entrevistas E4 e E21 sobre “estouros” de gastos ocorridos terem sido despercebidos, devido ao não conhecimento acerca dos “fluxos de rateio” de gastos incorridos.

Assim, na medida em que os profissionais transitam da concepção mais restrita (cujas tréguas são (re)construídas por meio do aceite às determinações centralizadas), para a concepção mais ampla (cujas as tréguas são (re)construídas por meio de negociações exaustivas e do trabalho compartilhado), compreende-se que o esforço empreendido nessas discussões agregadoras das Interações Participativas pode fortalecer a valorização da qualidade e da transparência das informações compartilhadas, assim como legitimidade do conjunto de artefatos do *budget* (SALE e GRAND, 2016; D’ADDERIO, 2018), além de a credibilidade de suas informações serem condizentes com a realidade.

Conforme explicado no item 4.1.1.6., os artefatos do *budget* costumam ser: planilhas, sistemas corporativos, relatórios que apresentam os demonstrativos financeiros<sup>11</sup> que são usados para fins orçamentários, inclusive na divulgação de informações completas, detalhadas e atuais.

---

<sup>11</sup><https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11492206/artigo-176-da-lei-n-6404-de-15-de-dezembro-de-1976>; [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm)

Segundo D’adderio (2011), os artefatos também são agentes nas dinâmicas das rotinas, em arranjos seletivos de *scripts* que (p. 199) “deterministicamente influenciam e restringem ações”, além de moldarem o “o curso das rotinas” e mediar entre a cognição e as ações humanas. Essa autora informa que, frequentemente, os agentes humanos seguem o direcionamento das regras embutidas nos artefatos. Assim, é possível compreender que esses artefatos auxiliam na condução para que as determinações orçamentárias sejam: (1) tomadas de forma coerente com princípios de controle interno (SANCOVISCHI, 1999); (2) direcionadas para atividades mais distribuídas, sob controle digital. Nesse sentido, a credibilidade concedida ao papel de agente pode fortalecer o controle interno existente. Nesse sentido, o E6 mencionou que o conjunto de artefatos “é levado à sério”.

Para explicar a centralidade dos artefatos do *budget*, os sistemas corporativos que registram as alocações dos recursos orçamentários por áreas/RO/atividade (totais e em diferentes níveis de detalhamento, ou por “centro de custo”, conforme mencionou a entrevista E5) determinam o quanto pode ser gasto para o desempenho das atividades (para se pagar aos fornecedores, os salários, os tributos, etc.). Desse modo, a performance cotidiana das rotinas está sujeita aos limites que foram registrados nesses artefatos. A figura 5 explica esse fluxo cíclico, repetitivo e contínuo entre o planejar, performar a rotina, controlar as variações e replanejar. Ou seja, os valores da alocação dos recursos são transferidos para os artefatos do *budget* (escritos neles), cujos diferentes tipos de relatórios gerenciais e *workflows* de controle orientam os fluxos, assim como registram o que se está sendo praticado. Logo, enquanto o planejamento orçamentário apresenta um caráter processual (de ações consecutivas), é possível observar que o artefato do *budget* é um agente relevante do controle/monitoramento orçamentário. A respeito da relevância do artefato, Mucci, Frezatti e Dieng (2016, p. 286), ratificam que “o orçamento deve ser visto como um processo”, mas também destacam o orçamento empresarial como um instrumento gestão.

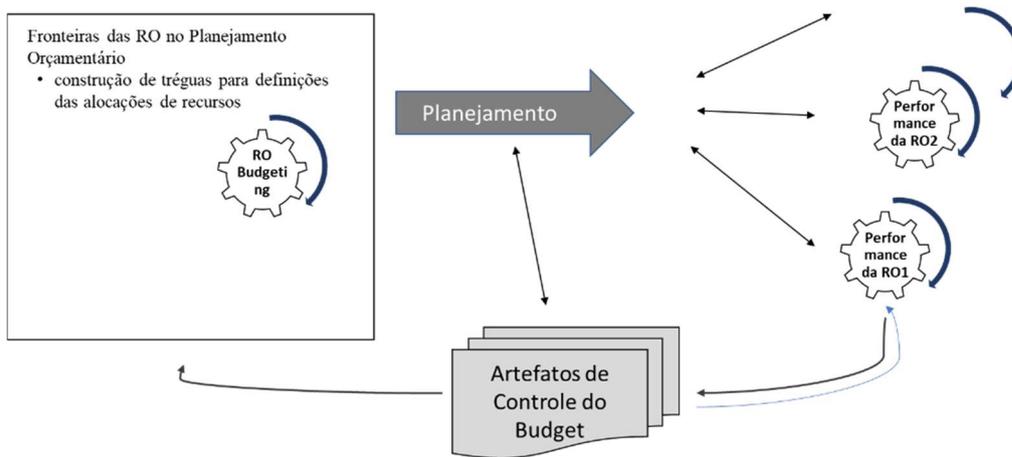


Figura 5: Mediação dos artefatos entre processo do planejamento orçamentário e sua agência no controle

Fonte: Elaborada pela autora

Esta proposição teórica, acerca da agência dos artefatos no controle orçamentário, pode ser endereçada às discussões acerca do papel dos artefatos entrelaçados às rotinas de *budgeting*, sob a perspectiva processual (HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017; TREVIA, BROMAN e ROCHA-PINTO, 2019). Ademais, pode contribuir com a prática organizacional em situações de, por exemplo, automação de processos. Os entrevistados desta fenomenografia narraram suas experiências com algumas evoluções tecnológicas dos sistemas corporativos, voltados para as rotinas de *budgeting* (adotados nos anos recentes), pelas quais percebem avanços que facilitam o compartilhamento das informações gerenciais orçamentárias. Por exemplo, na ótica dos respondentes, esses sistemas tecnológicos corporativos passaram a combinar melhor as atribuições de registro, de encaminhamento da informação para a gestão (reporte), com os recursos tradicionalmente valorizados no *software* de planilha. Essas melhorias incluem relatórios mais compreensíveis e imediatos, possibilidade de consulta mais distribuída, recursos de *business intelligence* e maior segurança da informação. Pode-se dizer que esses relatos endossam a afirmação de D’adderio (2011) acerca da aceitação por parte dos usuários a sistemas que implementam a organização e o controle das atividades das rotinas. No entanto, os relatos não chegaram a abordar se esse aceite pode ser influenciado pelo fato de esses sistemas poderem “expor” os profissionais que não estiverem aderindo ao uso do novo artefato, conforme essa autora sinalizou em seu trabalho.

A figura 6 ilustra um mapa conceitual que demonstra a crescente agência do artefato como instrumento de controle orçamentário em cada concepção, assim como mostra o fluxo inverso das dinâmicas das rotinas que o legitima nas Interações Participativas.

As Interações Participativas durante o processo de planejamento orçamentário (ex ante), podem fortalecer a agência dos artefatos no controle orçamentário (ex post), tendo em vista o reconhecimento e a legitimação do papel desses agentes não humanos atrelados às rotinas.

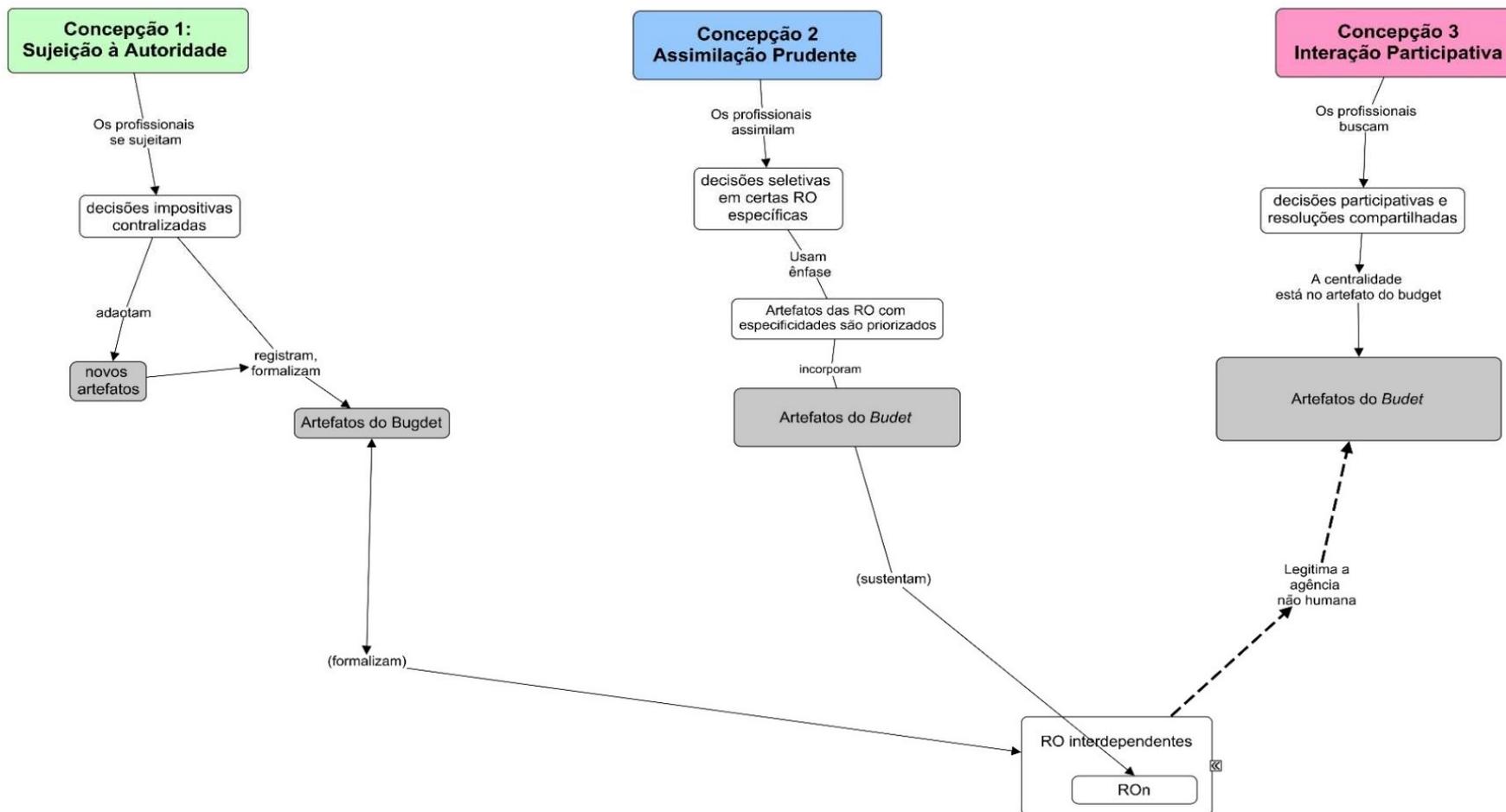


Figura 6: Mapa mental da proposição teórica acerca da agência dos artefatos no controle orçamentário (5.3)  
 Fonte: Elaborado pela autora

#### 5.4. Proposição teórica acerca da aprendizagem nas Interações Participativas

##### Proposição 4:

A aprendizagem, desenvolvida por meio da prática repetitiva de Interações Participativas nas fronteiras de rotinas interdependentes, pode favorecer que as tréguas se tornem mais dinâmicas, uma vez que os conflitos subjacentes e as condições das fronteiras passam a ser conhecidos e podem ser contemplados (absorvidos) processualmente, nas negociações das rotinas.

Nas ocorrências de flexibilizações das rotinas (provocadas por fatores endógenos ou exógenos), o processo de (re)construção de tréguas pode se tornar cada vez mais eficiente e dinâmico, com a aprendizagem contínua, que se desenvolve ao longo das Interações Participativas com profissionais de outras rotinas da ecologia. Esse conhecimento adquirido pode contemplar, além das razões dos conflitos latentes, quais são os limites de cada rotina na situação; as dificuldades vividas por cada lado, o papel dos artefatos além das fronteiras e a visão holística do negócio em si.

O ambiente de conflitos, negociações e tensões (como este identificado nas rotinas de *budgeting*) gera, por sua vez, condições do universo social, cujas arenas de mudança podem ser vistas como formadoras de bases para a aprendizagem, pela lente da aprendizagem social (BRANDI e ELKJAER, 2012). Essa aprendizagem (em bases sociais), durante as Interações participativas parecem inevitáveis, mas, segundo Brandi e Elkjaer (2012, p. 31): “para que os indivíduos aprendam com suas experiências, eles têm que usar suas habilidades a fim de contemplar não somente consequências de suas ações, mas devem relacioná-las com o seu passado, com o presente e com experiências futuras”. Dessa maneira, a cada (re)construção de trégua, o escopo do conhecimento adquirido e envolvido nessas negociações pode ser ampliado para que as tréguas seguintes possam usufruir de novas possibilidades de pensamentos e serem mais dinâmicas.

É possível conjecturar que a aprendizagem construída de forma conjunta por esses profissionais, pela qual eles conhecem a realidade dos outros, configure as negociações em bases mais conciliadoras, com esforços de transparência, de qualidade na troca das informações, de disposição de ouvir e aprender com o outro, além das condições indicadas nas dimensões explicativas da concepção das Interações Participativas (explicadas no item 4.3.3).

Adicionalmente, é possível conjecturar que a citada maior eficiência nas negociações se consolida por meio do balanceamento entre o esforço e o tempo dispendidos nos próprios ciclos orçamentários, visto que os profissionais envolvidos estão mais aptos a ponderar e escolher de forma conjunta-coletiva-combinada ‘onde’ e ‘como’ priorizar suas discussões (considerando os motivos e dificuldades de cada lado das fronteiras, que se clarificam a medida que o trabalho realizado é compartilhado com os demais, em interações sociais). Destaca-se que o fato de essas interações acontecerem em fronteiras (em posições não usuais do dia a dia das atividades) pode intensificar a aprendizagem organizacional, pela lente da aprendizagem social (BRANDI e ELKJAER, 2012).

Esta proposição pode ser considerada de aplicabilidade prática viável nas organizações, uma vez que as dimensões explicativas da concepção de Interações Participativas mostram condições e questões estruturais (e de capacidade) para que essas interações sejam empreendidas (na prática), a ponto de os profissionais envolvidos conceberem-na.

As presentes reflexões desta proposição, que tem ênfase no processo de aprendizagem pela prática, pode contribuir com a afirmação de Salvato e Rerup (2018 p.6) acerca de rotinas regulatórias, pelas quais os “participantes de rotina em toda a hierarquia podem executar um repertório flexível de ações, que não apenas realizam a tarefa da rotina, mas também regulam a promulgação de objetivos organizacionais conflitantes através da rotina”, pois, enquanto esses autores enfatizam os possíveis efeitos das ações regulatórias para dinamizar as tréguas, essa proposição destaca que o processo da aprendizagem pela prática social pode ser um pilar para sustentar essa forma de a trégua mais dinâmica. Além disso, pode-se estar menos suscetível a um colapso das rotinas.

Kremser, Pentland e Brunswicker (2019) enfatizaram, recentemente, o interesse acadêmico por pesquisas que enfoquem nos estudos das dinâmicas em estruturas complexas e interligadas. No entanto, eles também levantaram a questão acerca da dificuldade de se entender onde começa e onde termina uma rotina. Nesse sentido, como a ‘ecologia das rotinas de *bugeting*’ pode contemplar praticamente toda a organização, é possível compreender que a aprendizagem desenvolvida nas Interações Participativas e a CCS auxiliam ao profissional a enxergar melhor ‘como são’ e ‘onde estão’ as fronteiras, com as quais deve-se trabalhar conjuntamente e em diferentes níveis (negociando exaustivamente) as diferenças de interesses, visto que os profissionais (individualmente) aprenderam e tiveram a oportunidade de estreitar suas conexões com profissionais atuantes nas rotinas adjacentes e interdependentes.

## **5.5. Proposição teórico - metodológica**

### **Proposição 5:**

Na fenomenografia, adotar a conceitualização e apresentação das dimensões explicativas (geradas durante o processo de sistematização iterativo da organização das concepções) a outros pesquisadores, antes da conclusão do Espaço de Resultado, pode favorecer ao pesquisador em seu processo de análise, em seu distanciamento. Essa revisão pode proporcionar ao pesquisador uma forma de segregar seus achados (na análise em segunda ordem) de suas noções prévias acerca dos comportamentos percebidos na prática profissional.

Essa proposição metodológica partiu da experiência da pesquisadora de apresentar as conceituações das dimensões explicativas ao grupo de pesquisadores especialistas no método (sem que tenham lido o trabalho escrito). Essa conduta foi percebida como contributiva durante o processo de avanço de análises, por melhor clarificar e segregar os significados apreendidos durante a análise de suas noções prévias. Assim, favorecendo a isenção de julgamento das dimensões.

As conceituações das dimensões explicativas elaboradas pelo pesquisador pode auxiliar ao grupo de especialistas no entendimento deles acerca dos critérios que indicam ‘porque’ e ‘por meio de quê’ da ocorrência do fenômeno e seus aspectos estruturais, relacionais, sociais ou outros, assim como da lógica que está subjacente às relações entre as concepções.

Além disso, a conduta de apresentação das dimensões a especialistas em fenomenografia pode ser uma sugestão de um procedimento de validação interna entre a concepção descrita nos achados e a posição em que a categoria foi organizada no mapa conceitual do espaço de resultado. Enquanto isso, essa análise conjunta pode despertar no grupo, ideias de novas questões e dúvidas relacionadas aos avanços da aplicação da abordagem teórico-metodológica da fenomenografia.

## 6

### Considerações finais e sugestões para pesquisas futuras

Esta tese teve o objetivo de apresentar proposições teóricas e práticas para contribuir com a compreensão acerca de como são (re)construídas as tréguas nas dinâmicas ‘dentro’ das rotinas e ‘entre’ rotinas interdependentes, sob a perspectiva processual da Dinâmica das Rotinas. Assim, foram identificadas diferentes maneiras pelas quais os profissionais vivenciam e concebem a (re)construção das tréguas, quando emergem conflitos entre eles, relacionados com as mudanças/flexibilizações das RO.

O interesse desta tese em contribuir com o avanço do conhecimento sobre a trégua em rotinas interdependentes (HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017), considera que as tréguas precisam ser (re)construídas durante as flexibilizações endógenas nas rotinas (ZBARACK e BERGEN, 2010), para que essas mudanças nas rotinas prossigam. Ou seja, quando as tréguas existentes nas rotinas são rompidas, porque processo de mudança endógena nas rotinas desperta conflitos entre seus participantes (conflitos subjacentes, relacionados com interesses divergentes entre esses profissionais), as tréguas precisam ser (re)construídas, para evitar que o processo dessas mudanças e essas rotinas entrem em colapso.

Esta pesquisa fenomenográfica, realizada no *lócus* das rotinas de *budgeting*, identificou três categorias descritivas, que descrevem como os profissionais concebem as variadas formas de se vivenciar a (re)construção de tréguas nas fronteiras das rotinas de *budgeting*. Assim, essas categorias, denominadas de ‘concepções’ na fenomenografia, compõem o fenômeno organizacional da trégua na dinâmica das rotinas, nas fronteiras entre rotinas interdependentes.

A partir da análise das transcrições das entrevistas realizadas, compreendeu-se que os conflitos mencionados pelos entrevistados foram deflagrados durante os recorrentes replanejamentos orçamentários, quando se buscava reduções do nível de recursos (financeiros e humanos) que haviam sido alocados às atividades das RO, no planejamento orçamentário anterior, feito *ex ante*. Assim, os entrevistados narraram vivências de disputas relacionadas com exigências de economias nos

gastos que estavam orçados, que, por sua vez, impactariam na necessidade de se fazer modificações na forma como as diversas RO operacionais e de suporte eram desempenhadas. Observou-se que essas restrições de recursos, narradas nas entrevistas como as razões para os conflitos orçamentários, podem ser compreendidas como inerentes ao ambiente competitivo e de crises econômicas.

Portanto, conforme a questão central desta pesquisa, identificou-se que a (re)construção das tréguas, nos conflitos que emergiam nas dinâmicas nas fronteiras das rotinas de *budgeting*, se desenvolvem de três maneiras: 1. A Sujeição à autoridade, cujas determinações orçamentárias são impostas por uma autoridade central (e são acatadas pelos demais); 2. A Assimilação Prudente, cujas determinações orçamentárias acontecem mediante a assimilação (por parte dos membros organizacionais) de que é prudente aceitar que certas atividades de certas RO têm prioridade sobre os recursos orçamentários, pois suas atividades devem ser mantidas sem modificações (sem restrições), uma vez que restringir seus recursos e modificá-las podem gerar efeitos indesejáveis à organização (essas RO específicas são desempenhadas por profissionais com domínios específicos da ocupação, que são os aptos a estimar as respectivas necessidades de recursos) 3. Interações Participativas pelas quais as determinações orçamentárias são construídas de forma conjunta (exaustivamente), por profissionais atuantes nas diferentes rotinas interdependentes. Nessa terceira concepção, os profissionais atravessam as fronteiras para interagir e buscar negociar a cessão das disputas nas fronteiras, podendo minimizar as divergências entre os interesses parciais e as restrições.

Esta tese apresentou cinco proposições teóricas, que consideraram a análise das relações entre as concepções identificadas na abordagem teórico-metodológica da fenomenografia (COLLIER-REED e INGERMAN, 2013; ROCHA-PINTO *et al.*, 2019: 1. a proposição teórica acerca da Consciência da Complexidade Sistêmica; 2. A proposição teórica acerca da configuração coletiva da Construção de Redes de Relacionamento; 3. A Proposição teórica acerca da agência dos artefatos no controle orçamentário; 4. A proposição teórica acerca da aprendizagem nas Interações Participativas; 5. A proposição teórico-metodológica.

A primeira proposição teórica, acerca da Consciência da Complexidade Sistêmica, sugere que a experiência adquirida ao longo das vivências de Interações Participativas para a (re)construção de tréguas nas fronteiras das rotinas pode transcender para o desenvolvimento de uma Consciência da Complexidade Sistêmica (CCS) do profissional. Assim sendo, nas próximas disputas com profissionais que atuam em outras áreas da organização, essa CCS pode fortalecer as suas defesas em prol de sua agenda particular de interesses. Logo, o profissional pode tornar-se mais apto tanto para vislumbrar as consequências múltiplas de seus interesses parciais para a ecologia, como para mobilizar pessoas e mecanismos institucionais em prol de suas negociações.

A segunda proposição teórica, acerca da configuração coletiva da Construção de Redes de Relacionamento, busca enfatizar a configuração coletiva das equipes, conjecturando que as equipes que apresentam competências coletivamente formadas no desempenho das rotinas (e são colaborativas) podem auxiliar nas Interações Participativas para a (re)construção de tréguas em redes, assim como essas interações se tornam mutuamente fortalecedoras das redes de relacionamento.

A quarta proposição teórica, acerca da aprendizagem nas Interações Participativas, adota o enfoque processual, pela lente da perspectiva da aprendizagem social (BRANDI e ELKJAER, 2012). Essa aprendizagem se destacou como uma parte presente e, de certa forma indissociável, da perspectiva processual das (re)construções de tréguas, que são necessárias nas flexibilizações das rotinas. Assim, a aprendizagem pela prática social, frequente, atenta e reflexiva por parte dos profissionais, que acontece enquanto eles estão negociando em condições participativas (buscando resoluções conjuntas), possibilita a melhor compreensão dos conflitos e dos interesses presentes nas condições das fronteiras, dinamizando as tréguas consequentes.

Em termos de contribuições práticas, observa-se que, ao se alcançar a concepção mais ampla das Interações Participativas, ao invés de tréguas serem (re)construídas a partir do exercício de certas naturezas de poder, busca-se negociar em prol de fins comuns, com base no comprometimento com a ecologia e com a valorização da transparência. Logo, identificou-se que a concepção mais ampla da (re)construção das tréguas evoca que os profissionais envolvidos nessa ecologia precisam conceber e atuar em Interações Participativas, proporcionadas estruturalmente nos ciclos orçamentários, que tanto favorecem a descentralização

das atividades e decisões relativas às rotinas de *budgeting*, como promovem a corresponsabilização e o aprimoramento do domínio dos artefatos do *budget*. Além disso, é possível se considerar que a maior abrangência da valorização da transparência nas informações compartilhadas (desde o detalhamento das informações para o planejamento até a prestação de contas do ocorrido) pode ser favorável à maior aptidão do profissional para compreender aspectos técnicos e gerenciais atrelados os artefatos do *budget*, além da confiança interpessoal.

Assim, essas acepções ratificam a aplicabilidade prática (no ambiente organizacional) das concepções identificadas nesta fenomenografia, cujo espaço de resultado (Quadro 4) descreveu cada uma dessas dimensões e as condições para que seja possível o trânsito para as concepções mais amplas. As dimensões (com destaque à dimensão estrutural dos ciclos orçamentários), por sua vez, indicam como um a organização pode prover esforços institucionais que incentivem as práticas de interações participativas.

Algumas conjecturas adicionais podem ser levantadas a respeito de certas fragilidades das tréguas (re)construídas:

(a) na primeira concepção de Sujeição à Autoridade, a suspensão de disputas, feita de forma impositiva, sugere que suas determinações podem persistir apenas durante o período em que a autoridade que centralizou as determinações para a trégua estiver nesta posição ‘de comando’. Ou seja, caso haja alguma troca da entidade detentora do poder centralizado, pode ocorrer a reinstalação do conflito em sua forma original (além de não se preservar as re-padroneizações das rotinas)?

(b) na segunda concepção de Assimilação Prudente, na qual há, por um lado, um esforço de persuasão e, por outro lado, uma assimilação que concorda em cessar a disputa em bases de prudência (diante de eventuais riscos e contingências, que podem impactar nas atividades das rotinas e da organização), é possível se concluir que esse tipo de convencimento persista enquanto durar a eminência de riscos e a percepção das respectivas ameaças? Logo, é possível intuir que, embora os envolvidos tenham aprendido acerca das contingências existentes na organização (e a respeito de efeitos múltiplos e interligados entre as rotinas da ecologia), a essência da prudência que estabeleceu a trégua pode ser remetida à um caráter de eventualidade e arrefecer? Ou seja, se for percebido que diminuíram as chances de as contingências serem prejudiciais à organização, pode se instalar um ressurgimento de conflito, visto potencialidade do risco está enfraquecida?

(c) na terceira concepção de Interação Participativa, compreende-se que a trégua é negociada exaustivamente, por meio da disponibilidade de se compartilhar a busca por resoluções conjuntas com profissionais atuantes em outras rotinas, proporciona um ambiente de aprendizagem (o conhecimento acerca dos interesses divergentes das diferentes rotinas que integram a ecologia e a CCS), que pode ampliar a abrangência e o escopo das ideias das flexibilizações das rotinas (antes de se desempenhar as novas padronizações) em bases mais conciliadoras?

Futuras pesquisas podem desbravar pontos apontados na literatura da Dinâmica das Rotinas que não chegaram a ser explorados nesta tese, como a discussão temporal das dinâmicas das rotinas de *budgeting*, conforme sugerido por Howard-Grenville e Rerup (2018). A oportunidade de se investigar a visão temporal das RO pode ser relacionada com o fato de os orçamentos sempre olham para o futuro e o comparam com os resultados que acabaram de acontecer, para que haja tempo de se retomar o rumo para o horizonte (metas organizacionais) que haviam sido traçados (e são bases inclusive para avaliação das empresas). Esta tese atentou para movimentos consecutivos e cíclicos *ex ante* e *ex post*, inspirado nos trabalhos sobre o orçamento empresarial da literatura contábil gerencial.

### **6.1. Outras sugestões de agenda**

A fim de se propor outras sugestões de pesquisas, que possam trazer outros avanços nas contribuições teóricas e práticas, pode ser interessante avançar a discussão acerca da trégua nas dinâmicas das rotinas em contextos que podem ser ainda mais voláteis do que as rotinas de *budgeting* investigadas neste trabalho. Ou seja, embora as rotinas de *budgeting* estudadas sejam vistas bastante vivas pelos entrevistados deste trabalho, outros processos orçamentários específicos podem ser investigados empiricamente, como aqueles atrelados às novas metodologias ágeis, digitais e inovadoras, que têm se alastrado nas organizações, pois estes também precisam que haja planejamento e decisão acerca dos recursos alocados para o desempenho de seus projetos.

Na atualidade, a discussão acerca das rotinas de *budgeting*, pode focar, por exemplo, em temas como o que foi mencionado em uma reportagem de cunho executivo da consultoria Mckinsey<sup>12</sup>, publicada em maio de 2019. Esta reportagem menciona que o *budgeting* é integrante dos processos chaves (chamados de *backbones*), que suportam e fornecem governança e coordenação apropriadas para os trabalhos feitos em times nas novas Metodologias Ágeis, que vem sendo adotadas pelas organizações. Essa reportagem menciona que (p.7) muitas iniciativas de “transformações ágeis nas organizações falham simplesmente porque elas lançam times ágeis, sem darem atenção suficiente a esses elementos de *backbone*”. Assim, esse contexto mais volátil e incerto configura-se como um *locus* para se aprofundar a discussão das tréguas entre rotinas orçamentárias e outras rotinas dos projetos chamados de ágeis.

Cabe acrescentar que, conforme apontado no item 3.3.6.3, durante as análises das entrevistas, foram identificados e separados alguns exemplos narrados, que, embora não tenham sido relevantes para o objetivos desta pesquisa, eles foram separados e constam no Anexo deste trabalho porque podem suscitar interesses para serem explorados em futuras pesquisas empíricas.

---

<sup>12</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>

## 7

### Referências bibliográficas

AKERLIND, G. S. Variation and commonality in phenomenographic research methods. *Higher Education Research & Development*, v. 24(4), p. 321-334, 2005.

ALVESSON, M.; SANDBERG, J. Generating Research Questions Through Problematization. *Academy of Management Review*, v. 36, n. 2, p. 247–271. 2011.

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

BECKER, S. D.; MAHLENDORF, M. D., SCHÄFFER, U., & THATEN, M. Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research*, v. 33, n. 4, p. 1489-1517, 2016.

BOWDEN, J. Reflections on the phenomenographic team research process. In: BOWDEN, J.; GREEN, P. *Doing developmental phenomenography*. Qualitative Research Methods Series, Melbourne: RMIT University Press, 2005.

BRANDI, U.; ELKJAER, B. Organizational learning viewed from a social learning perspective. *Handbook of organizational learning and knowledge management*, p. 21-41, 2012.

BROMAN, S. L. B.; ROCHA-PINTO, S. R. Percepções sobre as Rotinas de Orçamento (*Budgeting*) como Lócus para Estudos sobre as Rotinas Organizacionais: um ensaio teórico. In: *VIII Congresso Nacional de Administração e Contabilidade-AdCont 2017*. 2017.

\_\_\_\_\_.; RUAS, R. L.; DA ROCHA-PINTO, S. R. A construção de competências coletivas na dinâmica das rotinas orçamentárias. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 17, p. 871-885, 2019

BOURMISTROV, A.; KAARBØE, K. From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management accounting research*, v. 24, n. 3, p. 196-211, 2013.

CHEN, P.; PARTINGTON, D. An interpretive comparison of Chinese and western conceptions of relationships in construction project management work. *International Journal of Project Management*, v. 22, p. 397–406, 2004.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Three conceptual levels of construction project management work. *International Journal of Project Management*, v. 24, p. 412–421, 2006.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; QIANG, M. Cross-cultural understanding of construction project managers' conceptions of their work. *Journal of Construction Engineering and Management*, p. 1-12, 2009.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; WANG, J. N. Conceptual determinants of construction project management competence: A Chinese perspective. *International Journal of Project Management*, v. 26, n. 6, p. 655-664, 2008.

CHERMAN, A. *Valoração do conhecimento nas organizações: percepções dos indivíduos e impactos nas práticas organizacionais*. Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2013.

\_\_\_\_\_.; ROCHA PINTO, S. R. Valoração do conhecimento: significação e identidade na ação organizacional. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 2, p. 142-155, 2013.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. S. R. Fenomenografia e Valoração do Conhecimento nas Organizações: Diálogo entre Método e Fenômeno. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, n. 5, p. 630-650, 2016.

COLLIER-REED, B. I.; INGERMAN, Å. Phenomenography: From critical aspects to knowledge claim. In: *Theory and method in higher education research*. Emerald Group Publishing Limited, p. 243-260, 2013.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; BERGLUND, A. Reflections on trustworthiness in phenomenographic research: Recognising purpose, context and change in the process of research. *Education as change*, 13(2), 339-355, 2009.

COPE, C. *et al.* Ensuring validity and reliability in phenomenographic research using the analytical framework of a structure of awareness. *Qualitative Research Journal*, v. 4, n. 2, p. 5, 2004.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

D'ADDERIO, L. Artifacts at the centre of routines: Performing the material turn in routines theory. *Journal of Institutional Economics*, v. 7, n. 2, p. 197-230, 2011.

\_\_\_\_\_. The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics. *Research Policy*, v. 37, n. 5, p. 769-789, 2008.

\_\_\_\_\_. The replication dilemma unravelled: How organizations enact multiple goals in routine transfer. *Organization Science*, v. 25(5), p. 1325-1350, 2014.

DANNER-SCHRODER, A.; GEIGER, D. Unravelling the Motor of Patterning Work: Toward an Understanding of the Microlevel Dynamics of Standardization and Flexibility. *Organization Science*, v. 27(3), p. 633-658, 2016.

DIONYSIOU, D. D.; TSOUKAS, H. Understanding the (Re)Creation of Routines from Within: a Symbolic Interactionist Perspective. *Academy of Management Review*, v. 38, n. 2, p. 181-205, 2013. ISSN 0363-7425.

EKHOLM, B.; WALLIN, J. The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, v. 38, n. 1-2, p. 145-164, 2011.

EMIRBAYER, M.; MISCHÉ, A. What is agency?. *American journal of sociology*, v. 103, n. 4, p. 962-1023, 1998.

FELDMAN, M. S. A performative perspective on stability and change in Organizational Routines. *Industrial and Corporate Change*, v. 12, n. 4, p. 727-752, 2003.

\_\_\_\_\_. Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, v. 11, n. 6, p. 611-629, 2000.

\_\_\_\_\_. Routines as process: Past, present, and future. In: HOWARD-GRENVILLE, J. et al. Organizational Routines: How They Are Created, Maintained, and Changed. *Oxford University Press*, p. 23-46, 2016.

\_\_\_\_\_.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011. ISSN 1047-7039.

\_\_\_\_\_.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, v. 48(1), p. 94-118, 2003.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; D'ADDERIO, L., & LAZARIC, N. Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics. *Organization Science*, v. 27(3), p. 505-513, 2016.

FREZATTI, F. Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial?. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 45(2), 2005.

\_\_\_\_\_.; NASCIMENTO, A. R. D.; JUNQUEIRA, E.; RELVAS, T. R. S. *Processo orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com utilização da grounded theory*. *Organizações & Sociedade*, v. 18(58), p. 445-466, 2011. doi:10.1590/S1984-92302011000300006

GIDDENS, A. *A constituição da sociedade*. 2. ed. São Paulo: *Martins Fontes*, 1984.

GOMES, G.; LAVARDA, C. F.; TORRENS, E. W. Revisão da literatura sobre orçamento em cinco periódicos internacionais nos anos de 2000 até 2009. *REGE - Revista de Gestão*, v. 19(1), p. 107-123, 2012. doi:10.5700/rege454. 2012

GUIMARÃES, M. I. P.; O aprender nas rotinas organizacionais. o design thinking e a criação de rotinas guiadas por uma lógica de aprendizagem. Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2018.

\_\_\_\_\_.; LUCENA, J.; ROCHA-PINTO, S. R. Boundary crossing and learning: A study on “job rotation” situations; Boundary crossing and learning: A study on job rotation (English). [s. l.], 2018. DOI 10.12712/rpca.v12i4.12616. Disponível em:

<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.2838DDBF&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>>.

HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management accounting research*, v. 15, n. 4, 415-439, 2004. doi: 10.1016/j.mar.2004.08.001

HOEKZEMA, J.; GEIGER, D. Disentangling routine interdependence: Blurry boundaries and dynamic patterning. In: Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: *Academy of Management*, p. 16424.2019.

HOPE, J.; FRASER, R. Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap. *Harvard Business Press*. Boston. MA. 2003a ISBN 978-1-57851-866-1

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. New Ways of Setting Rewards: The beyond budgeting model. *California Management Review*, v. 45(4), p. 104-119, 2003b. doi: 10.2307/41166190

HOWARD-GRENVILLE, J. The Persistence of Flexible Organizational Routines. The Role of Agency and Organizational Context. *Organization Science*, v. 16, n. 6, 2005.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. A Process Perspective on Organizational Routines. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, J. *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. Sage Publications Inc., p. 323-340. 2017.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. Introduction: Advancing a Process Perspective on Routines by Zooming Out and Zooming In. In: HOWARD-GRENVILLE, J. *et al.* Organizational Routines: How They Are Created, Maintained, and Changed. *Oxford University Press*, p. 1–22. 2016.

KIHN, L. How do controllers and managers interpret budget targets? *Journal of Accounting & Organizational Change*, v. 7, n. 3, p. 212-236, 2011.

KOSKELA, V.; SCHUYLER, K. G. Experiences of presence as a key factor toward sustainability leadership. *Journal of Leadership Studies*, v. 9(4), p. 54-59, 2016.

KREMSER, W.; PENTLAND, B.; BRUNSWECKER, S.. Interdependence within and between routines: a performative perspective., *ResarchGate*. 2019

\_\_\_\_\_.; SCHREYOGG, G. The Dynamics of Interrelated Routines: Introducing the Cluster Level. *Organization Science*, v. 27, n. 3, p. 698-721, 2016. ISSN 1047-7039. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000377550400011 >.

LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. Introducing perspectives on process organization studies. *Process, sensemaking, and organizing*, v. 1, n. 9, p. 1-27, 2010.

LAROUSSE FRANCÊS-PORTUGUÊS, Dicionário. português-francês: míni. São Paulo.2008

LEITE, R. M.; CHEROBIM, A. P. M. S.; SILVA, H. D. F. N.; BUFREM, L. S. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 47, n. 56, 2008. doi:10.1590/S1519-70772008000200006

LIBBY, T.; LINDSAY, R. M. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, v. 21(1), p. 56-75, 2010. DOI:10.1016/j.mar.2009.10.003

LUPSON, J.; PARTINGTON, D. Accountability for public sector it projects and the senior responsible owner: A theoretical background and research agenda. *Working paper Cranfield School of Management*, p. 3-25, 2005.

MA, J.; HOU, Y. Budgeting for accountability: a comparative study of budget reforms in the United States during the progressive era and in contemporary China. *Public Administration Review*, v. 69, p. S53-S59, 2009.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MARTINS, M. C. F. Bases do poder organizacional. Siqueira MMM, organizador. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: Artmed, p. 21-40, 2008.

\_\_\_\_\_.; GUIMARÃES, V. F. Adaptação e validação da escala de bases de poder do supervisor (EBPS) / Adaptation and validation of the supervisor's power bases scale. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 54-77, 2007.

MARTON, F. Phenomenography: Describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*, v. 10, p. 177-200, 1981.

\_\_\_\_\_.; BOOTH, S. *Learning and awareness*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Inc. Publishers, 1997.

MCNALLY, S. J. Zero-Based Budgeting: Building for Success Again, and Again, and Again. *Pobranoz*: Disponível em: <<https://www.picpa.org/articles/picpa-news/2016/11/28/zero-based-budgeting-building-for-success-again--and-again-and-again>>. (15.03. 2017), 2016.

MERCHANT, K. A. Modern management control systems: text and cases. *London: Prentice Hall*, 1998.

\_\_\_\_\_. The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, v. 56, n. 4, p. 813-829, 1981. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/247203>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

MORSE, J. M. *et al.* Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, v. 1, n. 2, p. 13-22, 2002.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. As múltiplas funções do orçamento empresarial. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, v. 20(3), p. 283-304, 2016.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *An evolutionary theory of economic change*. Massachusetts: Harvard University Press, 1982.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica. Campinas: Unicamp, 2005. (Tradução do original – 1982).

O'LEARY, J.; SANDBERG, J. Managers' practice of managing diversity revealed: A practice-theoretical account. *Journal of Organizational Behavior*, v. 38, n. 4, p. 512-536, May 2017. ISSN 0894-3796.

ORLIKOWSKI, W. J. Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, v. 11, n. 4, p. 404-428, Jul-Aug 2000. ISSN 1047-7039. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000089502800003 >.

\_\_\_\_\_.; SCOTT, S. V. Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, *Work and Organization*. *Academy of Management Annals*, v. 2, p. 433-474, 2008. ISSN 1941-6520. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000207501500010 >.

PARMIGIANI, A.; HOWARD-GRENVILLE, J. Routines Revisited: Exploring the Capabilities and Practice Perspectives. *Academy of Management Annals*, v. 5, p. 413-453, 2011.

PAVLOV, A.; BOURNE, M. Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 31, n. 1, p. 101-122, 2011.

PELLEGRINELLI, S.; GARAGNA, L. Facilitating selection and development: The case of the “accidental professionals” - project and programme managers. *IPMA*, p. 1-8, 2010.

\_\_\_\_\_.; PARTINGTON, D.; YOUNG, M. Understanding and assessing programme management competence. Europe Paper, p. 1-10, 2003.

PENTLAND, B. T. *et al.* Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 8, p. 1484-1508, Dec 2012. ISSN 0022-2380. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000311296600010 >.

\_\_\_\_\_. Sequential variety in work processes. *Organization Science*, v. 14, n. 5, p. 528-540, Sep-Oct 2003. ISSN 1047-7039. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000185615300005 >.

\_\_\_\_\_.; FELDMAN, M. S. Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and corporate change*, v. 14, n. 5, p. 793-815, 2005.

\_\_\_\_\_.; HAEREM, T. Organizational Routines as Patterns of Action: Implications for Organizational Behavior. In: MORGESON, F. P. (Ed.). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Palo Alto: Annual Reviews, v. 2, p. 465-487. 2015. ISBN 978-0-8243-3802-2.

\_\_\_\_\_.; RECKER, J.; WYNER, G. Conceptualizing and measuring interdependence between organizational routines. In: *International Conference on Information Systems (ICIS 2016)*, Dublin, Ireland. v. 11-14. December 2016,

\_\_\_\_\_.; RUETER, H. H. Organizational Routines as Grammars of Action. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, n. 3, p. 484-510, Sep 1994. ISSN 0001-8392. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:A1994PY62600006 >.

PIETRZAK, Z. Traditional versus Activity-based Budgeting in Non-manufacturing Companies. *Social Sciences (1392-0758)*, v. 82(4), p. 26-37, 2013. DOI:10.5755/j01.ss.82.4.6604

REKA, C. I.; ŞTEFAN, P.; DANIEL, C. V. Traditional budgeting versus beyond budgeting: a literature review. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, v. 23(1), p. 573-581, 2014.

REED, B. I. Phenomenography as a way to research the understanding by students of technical concepts. *Núcleo de Pesquisa em Tecnologia da Arquitetura e Urbanismo (NUTAU): Technological innovation and sustainability*, v. 1-11, 2006.

RERUP, C.; FELDMAN, M. S. Routines as a Source of Change in Organizational Schemata: The Role of Trial-and-Error Learning. *Academy of Management Journal*, v. 54, n. 3, p. 377-610, 2011.

RETOUR, D.; KROHMER, C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETORU, D. et al. (Org.) *Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman. p. 45-78, 2011.

ROCHA-PINTO, S. R. et al. Phenomenography's contribution to organizational studies based on a practice perspective. *RAUSP Management Journal*. v. 54, n. 4, p. 384-398, 2019.

RICHARDSON, J. The concepts and methods of phenomenographic research. *Review of Educational Research*, v. 69, n. 1, p. 53, 1999.

SALVATO, C.; RERUP, C. Beyond Collective Entities: Multilevel Research on Organizational Routines and Capabilities. *Journal of Management*, v. 37, n. 2, p. 468-490, Mar 2011. ISSN 0149-2063. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000286805400007 >.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Routine Regulation: Balancing Conflicting Goals in Organizational Routines. *Administrative Science Quarterly*, v. 63, n. 1, p. 170-209, Mar 2018. ISSN 0001-8392. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000423792800008 >.of *International Human Science Conference*, Goteborg, Sweden, 1991.

SANCOVSCHI, M. Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 2, p. 64-77, 1999.

SANDBERGH, J. Are phenomenographic results reliable?. *Higher Education Research & Development*, v. 16, n. 2, p. 203-212, 1997.

\_\_\_\_\_. Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

\_\_\_\_\_. *Understanding of work: The basis for competence development*. International Perspectives on Competence in the Workplace, p. 3-20, 2009.

\_\_\_\_\_. *Understanding the basis for competence development*. p. 9-25, 2001.

\_\_\_\_\_.; TSOUKAS, H. Grasping The Logic of Practice: Theorizing Through Practical Rationality. *Academy of Management Review*, v. 36, n. 2, p. 338-360, Apr 2011. ISSN 0363-7425. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000289275400008 >.

SCHEMBRI, S.; SANDBERG, J. *Service quality and the consumer's experience: Towards an interpretive approach*. *Marketing theory*, v. 2, n. 2, p. 189-205, 2002. \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. The experiential meaning of service quality. *Marketing Theory*, v. 11, n. 2, p. 165-186, Jun 2011. ISSN 1470-5931. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000292242400004 >.

SELE, K.; GRAND, S. Unpacking the Dynamics of Ecologies of Routines: Mediators and Their Generative Effects in Routine Interactions. *Organization Science*, v. 27, n. 3, p. 722-738, May-Jun 2016. ISSN 1047-7039. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000377550400012 >.

SHAHVAZIAN *et al.* A dichotomous perceptions on talent retention factors: Phenomenography strategy. *Iranian Journal of Management Studies*, v. 9, n. 4, p. 675-706, 2016. ISSN 2008-7055.

SIN, S. Considerations of quality in phenomenographic research. *International Journal of Qualitative Methods*, v. 9, n. 4, p. 305-319, 2010. doi:10.1177/160940691000900401

SPEE, P.; JARZABKOWSKI, P.; SMETS, M. The Influence of Routine Interdependence and Skillful Accomplishment on the Coordination of Standardizing and Customizing. *Organization Science*, v. 27, n. 3, p. 759-781, May-Jun, 2016. ISSN 1047-7039.

TREVIA, C. F. *et al.* Qualidade em Fenomenografia nas Organizações. *Revista ADM. MADE*, v. 22(2), p. 48-61, 2018.

TURNER, S. F.; FERN, M. J. Examining the Stability and Variability of Routine Performances: The Effects of Experience and Context Change. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 8, p. 1407-1434, Dec 2012. ISSN 0022-2380.

VAN DER STEDE, W. A. The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, v. 25, n. 6, p. 609-622, 2000.

ZBARACKI, M. J.; BERGEN, M. When Truces Collapse: A Longitudinal Study of Price-Adjustment Routines. *Organization Science*, v. 21, n. 5, p. 955-972, Sep-Oct 2010. ISSN 1047-7039. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000281948400001 >.

## 8 Apêndice

### 1.2.8.1. Roteiro semiestruturado de entrevistas

#### **Introdução:**

Essa pesquisa busca entendimento sobre como ocorre os orçamentos nas fronteiras com outras rotinas/processos desempenhados por outras áreas.

Todos os dados são mantidos sob confidencialidade, nenhum entrevistado nem a empresa serão identificados, sob nenhum aspecto. Nossa conversa será gravada para facilitar a minha análise do conteúdo de todas as entrevistas, posteriormente. Eu vou fazer algumas perguntas sobre suas experiências profissionais.

#### **Levantamento de dados:**

Inicialmente, para meu registro das informações você pode me passar algumas informações demográficas suas: formação (graduação, especialização), tempo de carreira, tempo de carreira nesta empresa e tempo de atuação na presente função?

#### **Perguntas Introdutória:**

*Baseado em suas experiências, você pode me explicar como é feito o orçamento empresarial nessa empresa? Qual a sua percepção a respeito da interação da sua rotina com o trabalho cotidiano das outras áreas?*

#### **Perguntas Intermediárias:**

1) Pediria para você pensar e me contar um exemplo vivido que ilustre a interdependência entre as rotinas *de budgeting* e os processos desempenhados por outras áreas. Ou seja, um exemplo em que prática orçamentaria afetou ou foi afetada pelos processos de outra área.

Me conte os aspectos positivos dessa situação.

E quais as dificuldades ou aspectos negativos encontrados nessa interação?

2) Procure lembrar de. Como foi resolvida essa situação? No seu entendimento, como poderia ter sido resolvida essa situação?

3) Qual a sua percepção sobre as negociações para o consenso [trégua] entre áreas que possuem processos inter-relacionados?

4) Você poderia lembrar de uma situação que não houve dificuldade para o consenso entre as áreas? Por quê?

- 5) Dentre os instrumentos que vocês compartilham com as outras áreas (pode ser sistemas, documentos, relatórios...) quais deles o satisfazem? Por quê? E o que você acha que as outras áreas pensam desses instrumentos?
- 6) [pergunta de bolso] em sua percepção, como as áreas lidam com o orçamento aprovado e vigente?

### **Perguntas Finais:**

- 7) Agora, eu gostaria de voltar um pouco e, a partir do que conversamos e dos exemplos que você me deu, vou pedir para você pensar e me dizer, de uma forma resumida, como você acha que pessoas de diferentes áreas acabaram entrando em acordo para executar o processo orçamentário?
- 8) Você gostaria de acrescentar algo ao que você disse anteriormente ou dizer alguma coisa sobre o assunto que não foi abordado na nossa conversa?

### **Finalização:**

Agradecimentos. Pedir para indicar alguém.

Outras perguntas de aprofundamento da experiência:

- Como você se sentiu com as dificuldades desse processo?
- Como você descreveria (isso)?
- Como você lidou com a situação?
- Por que você acha que esta pessoa agiu desta forma?
- Poderia me dar um exemplo disso?

### **1.3.8.2.**

#### **Artigos de dinâmica das rotinas nos últimos 10 anos.**

Quadro 5: Listagem de artigos de Dinâmica das Rotinas nos últimos 10 anos.

Comparing Organizational Routines As Recurrent Patterns of Action	Pentland, B.T.; Herem, T. Hillison, D.	ORGANIZATION STUDIES	2010
When Truces Collapse: A Longitudinal Study of Price-Adjustment Routines	Zbaracki, M.J.; Bergen, M.	ORGANIZATION SCIENCE	2010
Routines as A Source of Change In Organizational Schemata: The Role of Trial-And-Error Learning	Rerup, C.; Feldman, M. S.	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	2011
The (N)Ever-Changing World: Stability And Change In Organizational Routines	Pentland, B.T.; Hrem, T.; Hillison, D.	ORGANIZATION SCIENCE	2011
When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, And The Imbrication of Human And Material Agencies	Leonardi, P. M.	MIS QUARTERLY	2011
Identities, Discipline And Routines	Brown, A. D.; Lewis, M. A.	ORGANIZATION STUDIES	2011
Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model	Pentland, B. T.; Feldman, M. S.; Becker, M. C.; Liu, Peng	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2012
Intentions, Intermediaries, and Interaction: Examining the Emergence Of Routines	Bapuji, H.; Hora, M.; Saeed, A. M.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2012

Resolving Conflict in Problem-Solving: Systems of Artefacts in the Development Of New Routines	Cacciatori, E.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2012
Discipline and Change: How Technologies and Organizational Routines Interact In New Practice Creation	Labatut, J.; Aggeri, F.; Girard, N.	ORGANIZATION STUDIES	2012
Creative Projects: A Less Routine Approach Toward Getting New Things Done	Obstfeld, D.	ORGANIZATION SCIENCE	2012
Dynamics of Performing And Remembering Organizational Routines	Miller, K.t D.; Pentland, B.T.; Choi, S.	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	2012
Understanding the (Re)Creation of Routines From Within: A Symbolic Interactionist Perspective	Dionysiou, D. D.; Tsoukas, H.	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	2013
Stability And Change In Management Accounting Over Time-A Century Or So Of Evidence From Guinness	Quinn, M.	MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH	2014
Toward Generalizable Sociomaterial Inquiry: A Computational Approach for Zooming in and out of Sociomaterial Routines	Gaskin, J.; Berente, N.s; Lyytinen, K.; Yoo, Y.	MIS QUARTERLY	2014
The Replication Dilemma Unravalled: How Organizations Enact Multiple Goals In Routine Transfer	D'Adderio, L.	ORGANIZATION SCIENCE	2014
Changing Routine: Reframing Performance Management Within A Multinational	Stiles, P.; Trevor, J; Farndale, El. Morris, S. S.; Paauwe, J.; Stahl, G.r; Wright, P.	.	2015
Coordinating Flexible Performance During Everyday Work: An Ethnomethodological Study of Handoff Routines	LeBaron, C; Christianson, M. K.; Garrett, L.; Ilan, R.	ORGANIZATION SCIENCE	2016
Inertia In Routines: A Hidden Source of Organizational Variation	Yi, S.; Knudsen, T.; Becker, M. C.	ORGANIZATION SCIENCE	2016
Rethinking Stability and Change In The Study of Organizational Routines: Difference And Repetition In A Newspaper-Printing Factory	Aroles, J.; McLean, C.	ORGANIZATION SCIENCE	2016
Talking About Routines: The Role of Reflective Talk In Routine Change	Dittrich, K.; Guerard, S.; Seidl, D.	ORGANIZATION SCIENCE	2016
Unravelling The Motor Of Patterning Work: Toward An Understanding of The Microlevel Dynamics of Standardization And Flexibility	Danner-Schroeder, A.; Geiger, D.	ORGANIZATION SCIENCE	2016
Bringing History Into The Study of Routines: Contextualizing Performance	Mutch, A.	ORGANIZATION STUDIES	2016
Reflexivity of Routines: An Ethnomethodological Investigation of Initial Service Encounters At Sushi Bars In Tokyo	Yamauchi, Y.; Hiramoto, T.	ORGANIZATION STUDIES	2016
Always Playable: Recombining Routines for Creative Efficiency At Ubisoft Montreal's Video Game Studio	Cohendet, P. S.; Simon, L. O.	ORGANIZATION SCIENCE	2016
Routines as Shock Absorbers During Organizational Transformation: Integration, Control, And NASA's Enterprise Information System	Berente, N.; Lyytinen, K.; Yoo, Y.; King, j	ORGANIZATION SCIENCE	2016
Routines and Creativity: From Dualism To Duality	Sonenshein, S.	ORGANIZATION SCIENCE	2016
The Interplay of Reflective And Experimental Spaces In Interrupting And Reorienting Routine Dynamics	Bucher, S.; Langley, A.	ORGANIZATION SCIENCE	2016
Explaining the Selection Of Routines For Change During Organizational Search	Nigam, A.; Huising, R.; Golden, B.	ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	2016
Generating Novelty Through Interdependent Routines: A Process Model of Routine Work	Deken, F.r; Carlile, P.R.; Berends, H.; Lauche, K.	ORGANIZATION SCIENCE	2016
The Dynamics Of Interrelated Routines: Introducing The Cluster Level	Kremser, W.; Schreyoegg, G.	ORGANIZATION SCIENCE	2016

The Influence of Routine Interdependence And Skillful Accomplishment On The Coordination Of Standardizing And Customizing	Spee, P.; Jarzabkowski, P.; Smets, M.	ORGANIZATION SCIENCE	2016
Unpacking the Dynamics Of Ecologies Of Routines: Mediators And Their Generative Effects In Routine Interactions	Sele, K; Grand, S.	ORGANIZATION SCIENCE	2016
Resist or Comply: The Power Dynamics Of Organizational Routines During Mergers	Safavi, M.; Omidvar, O.	BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT	2016
Cultural Molding, Shielding, And Shoring at Oilco: The Role of Culture In The Integration Of Routines	Bertels, S.; Howard-Grenville, J.; Pek, S.	ORGANIZATION SCIENCE	2016
Proactivity Routines: The Role of Social Processes In How Employees Self-Initiate Change	Vough, H. C.; Bindl, U. K.; Parker, S. K.	HUMAN RELATIONS	2017
Middle Managers and Corruptive Routine Translation: The Social Production of Deceptive Performance	den Nieuwenboer, N. A.; da Cunha, J. Vi Trevino, L. Klebe	ORGANIZATION SCIENCE	2017
Design Performances: How Organizations Inscribe Artifacts To Change Routines	Glaser, V. L.	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	2017
The Reconfiguration of Service Production Systems In Response To Offshoring A Practice Theory Perspective	Brandl, K.; Mol, M. J.; Petersen, B.	INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PROD.MANAG.	2017
Emerging Intentionality In Routine Dynamics: A Pragmatist View	Dittrich, K.; Seidl, D.	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	2018
Routine Regulation: Balancing Conflicting Goals In Organizational Routines	Salvato, C.; Rerup, C.	ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	2018

Fonte: Elaborado pela autora

### 1.4.8.3.

## Artigos em Estudos Organizacionais com Aplicação do Método Fenomenográfico

Quadro 6: Relação de Artigos internacionais em Estudos Organizacionais com Aplicação do Método Fenomenográfico

Tema em Estudos Organizacionais	Autor	Título do Artigo e Tipo
Competências Individuais (Profissionais) Organizacionais	Sandberg (1991)	Competence as Intentional Achievement: A Phenomenographic Study – Anais Congresso
	Dall’Alba e Sandberg (1996)	Educating for Competence in Professional Practice - Artigo
	Gerber e Velde (1996)	Clerical-Administrative Workers' Conceptions of Competence in their Jobs - Artigo
	Gerber e Velde (1997)	A Competence Model for Professional Practice in the Clerical-Administrative Occupations - Artigo
	Sandberg (2000)	Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach - Artigo
	Sandberg (2001)	Understanding the Basis for Competence Development - Artigo
	Partington e Young (2002)	Configuring Knowledge in Practice-Grounded Research Networks: A Contemporary Example – Anais Congresso
	Pellegrinelli, Partington e Young (2003)	Understanding and Assessing Programme Management Competence – Anais Congresso
	Partington, Pellegrinelli e Young (2005)	Attributes and Levels of Programme Management Competence: An Interpretative Study - Artigo
	Chen e Partington (2006)	Three Conceptual Levels of Construction Project Management Work - Artigo

	Chen, Partington e Wang (2008)	Conceptual Determinants of Construction Project Management Competence: A Chinese Perspective - Artigo
	Sandberg (2009)	Understanding of Work: The Basis for Competence Development – Artigo em livro
	Lupson e Partington (2005)	Accountability for Public Sector IT Projects and the Senior Responsible Owner: A Theoretical Background and Research Agenda – Working Series
	Lupson e Partington (2011)	Individual Civil Servants Conceptions Of Accountability: A preliminary Study - Artigo
Administração Intercultural	Chen e Partington (2004)	An Interpretive Comparison of Chinese and Western Conceptions of Relationships in Construction Project Management Work - Artigo
	Chen, Partington e Qiang (2009)	Cross-Cultural Understanding of Construction Project Managers' Conceptions of Their Work - Artigo
Políticas e Práticas de RH	Pellegrinelli e Garagna (2010)	Facilitating Selection and Development: The Case of the “Accidental Professionals”: Project and Programme Managers – Anais Congresso
Autonomia	Polesie, Frödell e Josephson (2009)	Implementing Standardisation in Medium-Sized Construction Firms: Facilitating Site Managers' Feeling of Freedom through a Bottom-Up Approach – Anais Congresso
Mudança Organizacional	Dunkin (2000)	Using Phenomenography to Study Organisational Change – artigo em livro
Conhecimento e Aprendizagem Organizacionais	Bruce (1999)	Workplace Experiences of Information Literacy - Artigo
	Ortenblad (2002)	A Typology of the Idea of Learning Organization - Artigo
	Svensson (2009)	Learning Environments of Employees in Knowledge-Intensive Company Units – Artigo em livro
Gestão da Internacionalização de Pequenas Empresas	Lamb, Sandberg e Liesch (2011)	Small Firm Internationalisation Unveiled Through Phenomenography – Artigo 13
Mercado Consumidor	Schembri e Sandberg (2011)	Service quality and the consumer's experience: towards an interpretive approach
Mercado Consumidor	Lin (2011)	A phenomenographic study investigating consumers' conceptions of marketing in Taiwan
	Fisher, Francis, Thomas, Burgess, Mutter, (2016)	Conceptions of value as family resemblances
	Fisher (2018)	Conceptions of value as family resemblances: a theoretical model and methodology
Empreendedorismo (motivacional)	Angel, P.; Jenkins, A.; Stephens, A. (2008)	Understanding entrepreneurial success: A phenomenographic approach
Desenvolvimento Profissional de RH	Bailey (2015)	Professional development of HR practitioners - a phenomenographic study
Mercado Financeiro	Blomberg (2015)	The multiple worlds of equity analysts: valuation, volume, and volatility
Gestão da Mudança Organizacional	Dasborough; Lamb e Suseno (2015)	Understanding emotions in higher education change management
Empreendedorismo	Supramaniam, Gaur, Idris, Cheng (2018)	COO effect: business opportunities for Middle Eastern entrepreneurs
	Szkudlarek, Wu (2018)	The culturally contingent meaning of entrepreneurship: mixed embeddedness and co-ethnic ties

Competitividade de destino (Turismo)	Novais, Ruhanen, Arcodia, (2018)	Destination competitiveness: A phenomenographic study
Gestão da Diversidade	O'Leary; Sandberg (2017)	Managers' practice of managing diversity revealed: A practice-theoretical account
Retenção de Talentos	Shahvazian, Mortazavi, Lagzian, Rahimnia (2016)	A dichotomous perceptions on talent retention factors: Phenomenography strategy
Gestão Estratégica, Vantagem Competitiva	Teeter, Sandberg (2017)	Constraining or Enabling Green Capability Development? How Policy Uncertainty Affects Organizational Responses to Flexible Environmental Regulations

Fonte: elaborado pela autora (adaptado de Cherman, 2013)

Quadro 7: Relação de Artigos Nacionais em Estudos Organizacionais com Aplicação do Método Fenomenográfico

Competência Empreendedora	Rocha-Pinto, Silva e Soares (2010)	A Experiência de Ter Sido Empregado e a Visão do Empreendedor
Mudança Organizacional	Silva (2001)	Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: Desvendando um Quadro de Referência sob a Ótica do Sujeito e da Reconstrução de Identidades - Tese
Implementação de Ferramentas de Gestão	Rocha-Pinto e Carpio (2011)	Fatores Críticos para a Implantação do Balanced Scorecard: A Visão de Consultores Organizacionais - Artigo
Programa de TQM	Mainardes, E.W., Lourenço, L. e Tontin, G. (2010)	Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: Estudo de Caso na Universidade
Autonomia no Trabalho	Lopes (2012)	Autonomia no Trabalho: Um estudo fenomenográfico-Tese
Conhecimento (knowing)	Cherman e Rocha-Pinto (2016)	Valuing of knowledge in organizations and its embedding into organizational practices and routines

Fonte: elaborado pela autora (adaptado de Cherman, 2013)

## Anexo

### Achados adicionais: possíveis futuras agendas

Futuras agendas de RO ou outros de campos podem se interessar por aprofundar a investigação acerca de certos depoimentos a seguir (neste Anexo), que não foram considerados como relevantes para os objetivos desta pesquisa, tendo sido considerados como casos de variação não crítica, à luz do argumento de Arkelind (2005, p. 329), pois não foram identificados na configuração do fenômeno estudado, além de não se apresentar em caráter inclusivo com as concepções identificadas. Logo, esses relatos podem despertar o interesse para futuras investigações no *locus* adotado nesta pesquisa.

Nesses exemplos a seguir, observa-se que a forma como os profissionais lidaram com as disputas pareceu contornar o caminho da trégua para prosseguir com as atividades das rotinas de *budgeting*, pois se compreendeu que não houve uma configuração de acordo intrínseco entre as partes. Pode não ter havido uma trégua? Pode ocorrer de algum acordo ser registrado no artefato do *budget* (escrito no papel), sem ser condizente com a prática?

Alguns relatos das entrevistas parecerem revelar a percepção de pouca crença nos propósitos das rotinas de *budgeting*, por parte de alguns profissionais. Assim, os entrevistados percebiam que esses profissionais evitavam que suas informações acerca de suas estimativas fossem compartilhadas ou detalhadas, de maneira que buscavam que o fluxo informacional (e ações) da realidade seguisse alheio ao fluxo ‘oficial’ (registrado nos artefatos) das definições das rotinas de *budgeting*. O entrevistado E12 não apontou uma percepção de acordo provisório entre as partes, enquanto explicou seu exemplo com um ditado brasileiro<sup>13</sup> que denota que o registro escrito no artefato pode divergir da prática: “Eu acho que algumas coisas se respeitam e se acompanham, mas tem outras que é para ‘inglês ver’”.

---

<sup>13</sup> MultiRio, Secretaria Municipal de Educação - Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro  
[http://www.multirio.rj.gov.br/historia/modulo02/ingles\\_ver.html](http://www.multirio.rj.gov.br/historia/modulo02/ingles_ver.html)

O entendimento de que estas interpretações não se configuraram como uma categoria de significado coletivo ocorreu após a segunda reunião com o grupo de especialistas mencionado no item 3.3.6, quando eles (junto com a pesquisadora) compreenderam que esses registros não se configuraram com o estabelecimento de uma trégua nas rotinas, visto que não retratam, se quer, de um acordo provisório (SALVATO e RERUP, 2018). Quando um time esportivo vence o outro por W.O., é possível afirmar que houve o jogo? Se um exército se rende ao outro sem chegar a lutar, pode-se dizer que houve a batalha?

Além disso, há uma percepção de que uma não sujeição às determinações orçamentárias implica que as reduções dos recursos orçamentários podem não se sustentar. Além disso, o distanciamento entre os valores das estimativas orçamentárias e as práticas cotidianas das RO operacionais podem ser observados no relato da entrevista E1: "*A percepção que dava é que o consenso surgia [apenas] para fins de orçamento, porque no dia a dia acaba que eram muito mais variáveis para serem analisadas do que o que se analisava na hora de orçar*"

Alguns dos relatos evidenciaram o que pareceu se compreender como uma prática de uso reservas orçamentárias (*slacks*), conforme os alertas feitos por Yung (1985) e Van der Stede (2000), pelos quais compreende-se que as projeções orçamentárias que podem ter sido propositalmente modificadas, inclusive para facilitar o alcance dos objetivos. Assim, é possível apontar que as atividades das rotinas de *budgeting* aconteceram com base em estimativas que podem ter sido ‘infladas’ (superestimadas)?

O exemplo citado na entrevista E6 a seguir, trata de uma experiência do profissional como *controller* em uma empresa internacional que atua no setor de óleo e gás. Ele descreveu, que na sua percepção, os membros da alta cúpula da empresa pareciam aumentar (superestimado propositalmente) as estimativas de receitas e de investimentos para o ano seguinte, com pretensões ocultas e pessoais, visto que buscavam valorizar as ações da empresa porque eram detentores delas (por meio de plano de *stock option*). Ele informou que soube que a empresa, posteriormente, quase quebrou.

*Então, ela me mandou um número que era assim: era 100 e foi para 85. E já era surreal. Eu olhei aquele troço todo e falei. Bom, montei o número todo e mandei a informação. Qual é a história disso? Bom, o orçamento era uma das ferramentas usadas para 'vender' a empresa tanto para os acionistas quanto para o mercado, para dizer: " vamos investir tantos milhões, vamos ter essa curva de crescimento e a produção vai ser tanto porque vai ter [aumento] de receita de tanto". Ou seja, se mantinha uma 'mentira' externa e interna. Era um jogo de poder, mais uma vez. Era uma empresa de capital aberto e as pessoas precisavam manter um certo discurso, mesmo que não fosse real, inclusive os funcionários. Só que é o seguinte. eu tenho senso crítico, mas tem um monte de gente que não tinha. Então, aceitar aquele status todo e que "vai ser gigantesca" mantém as pessoas lá. Supostamente esse discurso de a empresa subir. [Mas] e eles têm a ação da empresa [stock option]. O orçamento é uma ferramenta interna, ele servia para manter um discurso. Eu não tive muita opção, hierarquicamente, eu tive que acatar. A sensação que eu tenho é que tinha o alinhamento [entre eles]. Não exatamente de qual número tem que ter, mas tinha um alinhamento entre os caras grandes de qual era esse discurso diretoria tinham várias diretorias e cada uma era responsável por uma parte daquele negócio. Eu acho que todos eles se falavam e tinha aquele alinhamento de discurso. Na real, a empresa quase quebrou. A questão é que a empresa tinha dinheiro demais" (E6)*

O depoimento da entrevista E1 a seguir, demonstra um exemplo em que um diretor de uma área operacional evitou (se recusou) a compartilhar informações de suas estimativas para não participar da revisão orçamentária. Assim, parece haver uma descrença na possibilidade da trégua ou na rotina de *budgeting*. A entrevistada informou que, em uma vivência anterior, uma reação contraditória ao corte (que não desencadeou em uma trégua), por parte desse profissional, levou à transferência da atividade das estimativas para serem executadas (centralizadas) em área de finanças.

*A gente estava discutindo o processo de supply chain e a gente precisava que eles nos passassem a informação em determinada data para a gente poder processar as provisões, mas o diretor de Supply queria me convencer que não tinha como me passar aquela informação por causa dos prazos deles [...]ele começou com aquele jeitão dele de embromação, tentando demonstrar... depois que a gente colocou na folha de papel não teve jeito, **por que ficou claro para todo mundo que era possível fazer o que a gente pedia e ele que não estava querendo [...]** a gente fez isso com a linha de catering que é alimentação offshore porque os contratos não estavam muito claros, Mas a partir de um determinado momento, a gente passou a ter acesso ao contrato; Então, aí eu tinha todas as taxas do contrato e, então, a gente passou a orçar isso por nossa conta. (E1) (grifo nosso)*

O depoimento da entrevista E2 a seguir, aponta uma vivência anterior da entrevistada, na qual ela percebia a citada prática das reservas orçamentárias para superestimar gastos.

*No início foi assim: "eu não vou conseguir cortar de jeito nenhum" uma desconfiança muito grande de que a gente não estava trabalhando com parceria.*

*Eles abrem os números, mas eles têm as reservas deles. Eu sei que tem. Já aconteceu de a pessoa tentar me enrolar. Isso já aconteceu em discussão de orçamento. Primeiro ela tinha me dado uma explicação “A” de o porquê ele não podia cortar, mas, depois, ele já foi para uma explicação “B”. [a entrevistada falou com a pessoa da área] “mas você não me falou que não podia cortar por essa razão? Agora eu estou vendo que essa razão não está acontecendo. Então porque você precisa continuar investindo nessa situação, se não faz mais sentido?” Então, a pessoa ficou extremamente irritada ficou encurralada, assim com estresse mesmo: “porque a gente queria cortar uma verba que a gente via que ia sobrar no final”. Quando você analisava o acumulado do ano ‘year to date’ e os meses do resto do ano (year to go) já tinha passado mais da metade do ano e a pessoa não estava usando a verba. Então eu disse: “vou cortar”, ela respondeu: “não, não vai cortar”, eu disse: “me diz como você vai gastar esse dinheiro linha por linha, eu quero detalhe!”. E não vinha, **ou veio uma coisa que é injustificável**. Então a gente consegue cortar porque a gente discute linha por linha, justifica linha por linha e a pessoa não sabe explicar” (E2)*

Com relação à percepção que a prática que gera gastos pode acontecer de forma desalinhada ao fluxo orçamentário de aprovação de alocação de recursos, o entrevistado E12 relatou um caso em que a contratação de um novo diretor (com um custo de massa salarial 50% acima do esperado) já estava em andamento (inclusive, o candidato já havia sido entrevistado internacionalmente), sem que a verba e o *headcount* para essa contratação estivessem aprovados. O entrevistado explicou que essa ocorrência acabou sendo detectada a posterior, a tempo de contratação poder ser interrompida.

*Por exemplo, uma área diz que precisa trazer [contratar] um novo diretor comercial, mas antes da aprovação, o candidato (a) já tinha sido entrevistado (a) no Brasil e no exterior. Esse novo diretor comercial ia custar 50% a mais do que o atual custa [...]A área responde que não tem onde compensar. Então fica um imbróglio mesmo e esse imbróglio chegou na decisão de não trazer essa pessoa. Só o que fez com que essa pessoa aceitasse foi porque ela teria que compensar [reduzir outro gasto previsto] e ela não viu maneira de compensar. Não são todas as premissas que são fáceis de mexer.” (E12)*

O exemplo mencionado na entrevista E22, sob a ótica da área de TI, explicou que em situações de ‘rateio’ de gastos (os gastos que foram realizados em um determinado centro de custo, mas que foram distribuídos para outros centros de custos de outras áreas, por meio de critérios pré-definidos), ocorreram gastos excedentes no nível dos recursos que foram alocados no planejamento orçamentário, mas que não foram identificados ou revelados.

*“Eu acho que elas não levam muito a sério. Assim, eu vejo que tem muito chute. Porque eles torcem muito, porque muda muito o chute. É muito pouco racional,*

*efetivamente, para sustentar aqueles valores. Acho que a estrutura de rateio não é eficiente. Então, acho que a forma como o rateio são feitos, tem muita área que se aproveita disso para encobrir as ineficiências. Porque como algumas coisas não são computadas diretamente para área e sim por rateio, então, assim, ele consegue diluir a ineficiência dele no orçamento do vizinho, porque vai afetar todo mundo por um critério lá que, talvez, não tinha muito objetivo. Falando assim, bem objetivamente, por exemplo: o cara, às vezes, tem uma equipe dele lá, tem uma equipe grande, porque ele tem um monte de processos manuais. Ele poderia ter, há muito tempo, pedido, feito o investimento numa solução para automatizar alguma coisa, melhorar a qualidade da informação, enfim. Ele não se preocupa porque ele não paga aquelas pessoas diretamente. Aquele dinheiro lá vai ratear, minimamente, para as áreas... Então, dilui. As ineficiências são encobertas. Então, acho que um dos problemas de dar maior celeridade é, primeiro: elas serem cobradas mais objetivamente pelo resultado.” (E22)(grifo nosso).*

Esses relatos dos entrevistados podem despertar o interesse por situações em que a não revelação da informação ou da troca de informação busque contornar a situação que demande a trégua no planejamento, assim como pode levantar questões de pesquisa a respeito da adesão ao uso dos artefatos atrelados do ‘budget’. Logo, é possível que estes exemplos complementares abram novas agendas de pesquisa.