

## *Rotinas organizacionais e implementações de softwares: uma revisão teórica*

O presente estudo objetiva compreender a relação entre a teoria das rotinas organizacionais e os projetos de implementação de softwares. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica onde foram levantados conceitos acerca dos temas. Em seguida foi feita a descrição e interpretação das etapas da implementação de softwares, relacionando-as com a teoria das rotinas organizacionais. Concluiu-se que as rotinas estão diretamente ligadas com os processos de implementação de softwares, afinal, permitem variações de mudança e adaptações a partir da interação entre os aspectos ostensivos e performativos das rotinas a partir da comunicação entre os indivíduos e intermediado pelos artefatos e ferramentas, que tende à redução de resistência ao processo de mudança organizacional.

**Palavras-chave:** Rotinas Organizacionais; Implementação de Softwares; Tecnologia da Informação; Mudança Organizacional.

## *Organizational routines and software implementations: a theoretical review*

The present objective study understands the relationship between the theory of organizational routines and software implementation projects. For this, bibliographic research was carried out where concepts about the themes were raised. Then, the description and interpretation of the stages of software implementation were made, relating them to the theory of organizational routines. It was concluded as routines directed directly to the software, with the implementation processes, allowing the change and from the communication between the processes and intermediate processes of the agents and processes, which tends to reduce resistance to the organizational change process.

**Keywords:** Organizational Routines; Software Implementation; Information Technology; Organizational.

Topic: **Planejamento, Estratégia e Competitividade**

Received: **01/12/2022**

Approved: **25/11/2022**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

**Renê Callegaro de Moraes**

Universidade do Oeste de Santa Catarina, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/6150276420348527>

[renewcallegaro@yahoo.com.br](mailto:renewcallegaro@yahoo.com.br)

**Nelson Santos Machado** 

Universidade do Oeste de Santa Catarina, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/3679411540743541>

<https://orcid.org/0000-0003-2286-1306>

[nelson.machado@unoesc.edu.br](mailto:nelson.machado@unoesc.edu.br)



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2022.004.0007

### Referencing this:

MORAIS, R. C.; MACHADO, N. S.. Rotinas organizacionais e implementações de softwares: uma revisão teórica. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.13, n.4, p.90-106, 2022. DOI:

<http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2022.004.0007>

## INTRODUÇÃO

A busca pela automação e uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC) merece destaque, pois “no campo operacional, os *softwares* de gestão podem otimizar processos e facilitar tarefas rotineiras, deixando mais tempo disponível para que o profissional se dedique à maximização dos resultados...” (Breda, 2019). Antunes et al. (2020), afirmam que a automatização de processos visa ao aperfeiçoamento da capacidade de produção, reduzir custos e riscos de falhas. Além disso, com as rotinas automatizadas, cria-se uma base de dados que permite construir um sistema de informações gerenciais e/ou Business Intelligence (BI) para suporte à tomada de decisão.

A escolha de um *software*, geralmente, passa por um processo criterioso de estudo. No caso dos escritórios contábeis, de acordo com Amaral et al. (2019), a mudança ou implementação de *software* na rotina pode se apresentar como uma solução ou um problema, dependendo da visão sobre a ferramenta por parte de quem a manuseará. Farini et al. (2019), corroboram dessa ideia, ao destacar que, no cenário atual, é indispensável para a empresa que quer se manter competitiva no mercado, dispor de um *software* que atenda suas necessidades. Todavia, é imprescindível que cada indivíduo que alimentará o *software* entenda a importância do processo e, além disso, esteja de acordo com as tarefas que serão de sua alçada.

Neste sentido, o processo de implementação de *softwares* se mostra atrelado às rotinas organizacionais, uma vez que essa ação incide em mudanças organizacionais, nos processos que a empresa possui e nos indivíduos que nela atuam. Feldman et al. (2003), afirmam que as rotinas se apresentam como fontes de estabilidade e mudança ao mesmo tempo. Ainda, definem as rotinas organizacionais como um padrão repetitivo e identificável de ações interdependentes envolvendo múltiplos atores.

Feldman et al. (2003), Sampaio et al. (2016), Spaldaro (2016) e Vidal et al. (2020), concordam que as rotinas organizacionais podem ser divididas em dois aspectos. O primeiro é o aspecto ostensivo, que representa o entendimento do indivíduo acerca de uma tarefa, a compreensão de como essa deve ser realizada, o pensamento abstrato do processo ideal. Enquanto o segundo é o aspecto performativo, a execução da tarefa, o que e como efetivamente foi feito, é a ação.

Ernst et al. (2019), destacam que de 30% a 50% dos projetos iniciais de implementação dos *Robotics Process Automation* – RPA no setor financeiro e contábil falham. Saliendam, todavia, que estes valores não devem ser observados como o reflexo da tecnologia, mas apenas retratam erros que são cometidos e impedem as organizações de efetuar uma correta implementação do RPA.

A presente pesquisa justifica-se pela importância do esclarecimento das causas dos problemas em processos de implementação de *software* em uma época que as empresas optam pelo uso destes sistemas inteligentes para melhorar a produtividade. Assim, compreende-se que é de suma importância aprofundar conhecimentos sobre a temática e buscar uma relação entre teoria e prática para aperfeiçoar os processos estudados, provendo um legado para futuros pesquisadores da temática e uma base de conhecimento para as empresas interessadas. A partir do exposto, o objetivo geral deste estudo visa compreender a relação entre os projetos de implementação de *softwares* e a teoria das rotinas organizacionais, a partir de um

recorte bibliográfico.

## **METODOLOGIA**

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa, devido à relevância de compreender e analisar os fenômenos que envolvem o processo de implementação de *software* e a sua relação com a teoria das rotinas organizacionais. Na concepção de Cooper et al. (2016), a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, modificar, traduzir e, de outra forma, entender o significado, e não a frequência de certos fenômenos que ocorrem na sociedade, visando atingir o entendimento profundo de uma situação.

No tocante ao tipo da pesquisa, classificou-se como descritiva e interpretativa. Para Stake (2011) a composição de uma pesquisa qualitativa parte do estabelecimento da relação das descrições selecionadas pelo pesquisador com algumas relações conceituais, tornando essa composição mais consistente em busca de evidências, sem perder de vista a crítica, tecida com esteio em um certo ceticismo e, ao mesmo tempo, do reconhecimento do pesquisador como intérprete dos diferentes pontos de vista.

A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica a partir de buscas em bases de dados, na forma de artigos científicos, dissertações e teses e livros. Como forma de análise de dados, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2016), a análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos em três fases: pré-análise, exploração dos dados e tratamento dos resultados e inferências. Sinteticamente, a partir dos dados levantados em pesquisa bibliográfica, descreve-se as bases da teoria das rotinas organizacionais e suas categorias, assim como acerca das etapas de projetos de implementação do software. Na terceira etapa da discussão teórica, a interpretação se dá pela comparação e integração entre os dois constructos teóricos, para entender por que os processos de implementação de softwares têm um percentual tão elevado de insucesso.

## **DISCUSSÃO TEÓRICA**

### **Rotinas Organizacionais**

As rotinas são um fator medular no funcionamento das organizações como as conhecemos e, por isso, têm sido amplamente estudadas nas últimas décadas, desde sua conceptualização, em 1940, por Stene (FELDMAN, 2003) (SAMPAIO et al., 2016). Rotinas são comumente enxergadas como fonte de estabilidade e austeridade nas organizações, todavia, podem ser o oposto dessa concepção tradicional, apresentando-se como um ponto importante para mudanças no contexto organizacional (SAMPAIO et al., 2016).

Silva (2017) define rotina organizacional como a performance acerca de uma determinada tarefa, um processo repetitivo que diariamente passa a ser moldado para um melhor desempenho de quem a executa. Um dos elementos relevantes das rotinas se refere às tecnologias. As rotinas organizacionais podem ser estruturadas em torno das tecnologias existentes, aumentando seu grau de estabilidade por meio de repetição habitual. Contudo, “no entendimento evolucionário, as rotinas podem ser alteradas quando

comparadas com as condições ambientais do mercado e com seu ciclo de iterações” (FELDMAN, 2000).

As rotinas fazem parte do dia a dia de uma organização. Existem para realizar algo dentro ou para as organizações, geralmente, para cumprir uma tarefa (VIDAL et al., 2020). Elas também “são uma das chaves para entender a mudança na economia, e para compreender como as capacidades organizacionais são acumuladas, transferidas e aplicadas” (SAMPAIO et al., 2016).

Feldman et al. (2003), teorizaram acerca das partes constituintes das rotinas, chamando-as de: aspecto ostensivo, que se refere à rotina de forma abstrata, como os membros organizacionais a entendem e, aspecto performativo, que se refere à realização da rotina por pessoas específicas em lugares específicos.

Feldman et al. (2008), oferecem uma definição de rotinas organizacionais que se baseia em teorias da estruturação e prática, argumentando que qualquer fenômeno que se qualifica como uma rotina organizacional, deve exibir padrões repetitivos, reconhecíveis de ações interdependentes, realizada por múltiplos atores. Estas condições são necessárias e suficientes, se uma ou mais estiver ausente, então, o fenômeno não passa no teste que determina uma rotina.

Para Sampaio et al. (2016), a definição de rotinas organizacionais tem variado no decorrer dos anos entre os autores que estudam o conceito e suas ramificações, embora a ideia de sua capacidade de mutabilidade já ser algo abordado há algum tempo. Essa capacidade de gerar mudanças oriundas das rotinas se manifesta, normalmente, frente a situações adversas, como crises ou perturbações nos processos de realização das tarefas ou ainda pressões externas.

Para Vidal et al. (2020), na linha do tempo, as rotinas organizacionais passaram a ser notadas como possuidoras de dinâmicas internas que as tornam fonte tanto para a mudança quanto para a estabilidade nas organizações. Segundo Feldman et al. (2008), os estudos de dinâmicas da rotina, baseados em trabalho de campo, dissolveram a ilusão de ‘mesmice’ e de ‘repetição simples’, a uma capacidade de adaptação, na medida em que, aqueles que às desempenham podem modificá-las diante das dificuldades cotidianas.

Segundo Nelson et al. (2005), na teoria evolucionária, além das rotinas, as tecnologias sociais, entendidas como regras ou modos de governança, também influenciam no desempenho das organizações, pois promovem novas configurações de interações e busca de novos mercados. “Tanto as rotinas quanto o modo de governança refletem a habilidade da organização em produzir novos artefatos e serviços, apresentando característica progressiva de evolução pela introdução de novas tecnologias” (SILVA, 2017).

Spuldaró (2016) enfatiza que as rotinas organizacionais são compostas pela execução de ações individuais, baseada em habilidades específicas, negociadas coletivamente e entendidas como adequadas para que o fluxo de atividades ocorra de forma coordenada e eficiente. Os conceitos de rotinas e hábitos podem ser similares, entretanto, a característica repetitiva é, no âmbito individual, o elemento central do hábito e, no âmbito coletivo, o cerne de uma rotina organizacional.

Embora Nascimento et al. (2017) entendam que o fator “habilidades” não seja o único elemento que mobiliza o comportamento individual, consideram a analogia entre habilidades individuais e rotinas organizacionais elemento relevante para que se compreenda a sua dinâmica.

A rotina é relativamente mais decisiva, como característica do comportamento da organização, do

que a habilidade como característica do comportamento do indivíduo. Entretanto, em ambos os níveis, um exame rigoroso da natureza das relações entre comportamento, rotinas e habilidades, traz à luz os limites das noções de otimização, como uma abordagem para a compreensão da base do funcionamento eficiente de um indivíduo ou de uma organização em dado contexto (NELSON et al., 2005).

Nelson et al. (2005), definem habilidades como capacidade de ter uma sequência regular de comportamentos coordenados o que, em geral, os tornam eficientes em relação aos objetivos visados. Destacam que as habilidades apresentam algumas características comuns às rotinas organizacionais: as habilidades são programáticas; um desempenho habilidoso constitui em grande parte um tipo de conhecimento tácito; e exercitar determinada habilidade envolve fazer numerosas escolhas. Ainda segundo estes autores, muitas vezes não se tem a consciência de que se está fazendo escolhas, porém, esses três elementos do comportamento habilidoso são intimamente relacionados.

Para Nascimento et al. (2017), ainda na busca de traçar uma relação entre habilidades e rotinas, há uma discussão entre habilidades tácitas e habilidade de escolha. Sobre essa última, compreende-se que todo comportamento sequencial coordenado envolvido no exercício de uma habilidade é um comportamento escolhido e que, em geral, o processo de escolha assume papel fundamental na seleção de grandes unidades de comportamento. O mesmo não ocorre na seleção de pequenas unidades de comportamento.

As rotinas se apresentam como elementos de mudança também pelo seu aspecto performativo (SILVA, 2017). Conforme Feldman et al. (2003), as rotinas são práticas e modelos de ações interdependentes de múltiplos atores, que servem para compreender a mudança endógena e a inovação organizacional.

De acordo com Silva (2017), a adoção de uma nova tecnologia que promove a mudança da rotina requer aprendizagem coletiva com os atores, comunicando e coordenando o estabelecimento da nova rotina. Entre os elementos que promovem a aprendizagem coletiva e coordenação para a nova rotina estão a estrutura de autoridade, a segurança psicológica e a estabilidade da equipe.

As rotinas não são apenas a fonte de estabilidade e eficiência nas organizações, mas também os fatores de mudança endógena (SAMPAIO et al., 2016). Como fonte de estabilidade, as rotinas organizacionais possibilitam eficiência e especialização para a organização (SPULDARO, 2016). Em consonância, Feldman et al. (2008), entendem que as rotinas não são mais vistas como comportamento automático e inerte, vigorando o entendimento de que não apenas a estabilização, mas também a mudança, pode ser gerada endogenamente.

Segundo Silva (2017) a inovação apresenta relação com as rotinas prioritárias, fundamentais para o aumento da produtividade e do crescimento econômico. Por serem entendidas como estocagem de conhecimento tácito que contribui com a memória organizacional, as rotinas são consideradas não apenas fonte de mudança, mas fontes endógenas de variação competitiva. Feldman (2000) conclui que o potencial para mudanças é interno às rotinas. Pessoas que realizam as rotinas as mudam quando os resultados são aquém do esperado ou quando os resultados são indesejados.

Por fim, é possível compreender que a rotina organizacional é um processo de execução e memorização tácita de tarefas rotineiras, que tende a melhoria da produtividade e efetividade da

organização. Ainda, a rotina organizacional pode ser vista como uma base robusta para possíveis mudanças, uma vez que está ligada ao desempenho de funções individuais com o intuito de alcançar um objetivo geral da empresa.

### **Aspectos Ostensivos e Performativos da Rotina**

A personificação da ideia abstrata da rotina ou seu aspecto formalizado é denominado aspecto ostensivo (SAMPAIO et al., 2016). Neste sentido, Silva (2017) menciona que o aspecto ostensivo das rotinas representa o entendimento subjetivo dos atores sobre a rotina organizacional, que diz respeito ao padrão abstrato, que é dependente do contexto e que difere de pessoa para pessoa ou de evento para evento.

Segundo Feldman et al. (2003), o aspecto ostensivo engloba conhecimentos, tanto explícitos, quanto tácitos. O aspecto cognitivo representa a compreensão subjetiva dos atores, que varia ao longo da organização e performance específica de uma rotina (FELDMAN et al., 2008). O aspecto ostensivo compreende, portanto, esquemas de cognição do indivíduo, que dizem respeito a crenças, orientações, intenções e experiências no entendimento de uma rotina organizacional (SILVA, 2017).

O aspecto ostensivo também é influenciado pelas experiências de aprendizagem obtidas no aspecto performativo. Essa aprendizagem influencia a memória procedural, declarativa e transacional do conhecimento (SILVA, 2017). Conforme Feldman et al. (2008), o primeiro refere-se à execução e ações, o saber fazer, abrangendo o conhecimento tácito que é representado na execução de tarefas. O procedural é saber o que, contendo proposições, histórias e descrições aplicadas em determinadas situações. Auxilia na interpretação de situações, promovendo respostas apropriadas na execução de sequências de tarefas. Essa consciência da tarefa de identificar o problema e propor solução refere-se à memória declarativa, decorrente da sequência de tarefas passadas pelos indivíduos por experiências. A memória transacional, contudo, é acessada pela interação dos atores, através do compartilhamento de experiências e conhecimentos, para execução de determinada tarefa organizacional.

A intensidade da interação dos aspectos diz respeito a melhorias dos processos, com base num movimento circular entre o aspecto ostensivo e o performativo. Conforme reflexão de Feldman et al. (2003), o relacionamento recursivo entre os aspectos ostensivos e performativos nas rotinas organizacionais, cria e recria aspectos, restringindo ou permitindo performances. Em complemento, Vidal et al. (2020), afirmam que o nível em que a recursividade é permitida, desde uma rotina fortemente estabelecida e com poucas chances de mudança ao processo de melhoria e aperfeiçoamento das rotinas com base não apenas no aspecto ostensivo, mas no performativo, se possibilita melhorias nos processos e aumento de efetividade e performance.

Compreende-se assim, que o aspecto ostensivo representa o entendimento do indivíduo acerca de determinada tarefa, a visão cognitiva de como a mesma deve ser executada e qual é a melhor sequência a seguir na realização de um trabalho em específico. Esse aspecto pode ser desenvolvido através da execução prática de uma tarefa, de vivências particulares do próprio indivíduo, por meio de observação, ou ainda, através da inserção de conhecimento por iniciativa da empresa. Em tese, “o aspecto ostensivo pode ser

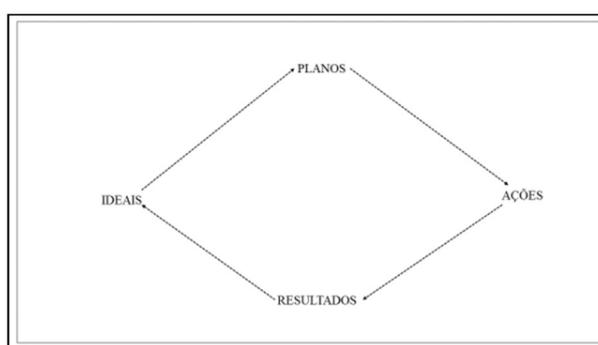
entendido como a teoria de uma rotina na percepção do indivíduo” (VIDAL et al., 2020).

O aspecto performativo consiste em ações específicas, em locais específicos, horários específicos e por pessoas específicas. Para Sampaio et al. (2016), o aspecto performativo pode ser pensado como a rotina na prática, a execução de determinada tarefa.

Ainda de acordo com Sampaio et al. (2016), ambos aspectos têm sua importância e razão de ser no campo das rotinas e, embora relacionados, alterações em um, não necessariamente, geram alterações no outro. Ressalta-se que a distinção incorreta dos dois aspectos pode gerar problemas na organização, visto que, sem a capacidade de diferenciar os dois aspectos, não há possibilidade de explorar a relação entre eles. Por outro lado, atribuição excessiva ou carente de valor a qualquer um dos dois também pode acarretar complicações. Por exemplo, superestimar a importância do ostensivo leva os gestores a subestimar a importância das adaptações e improvisações que as pessoas envolvidas fazem para que a rotina possa fluir.

Segundo Feldman et al. (2003), o aspecto ostensivo de rotinas pode ser usado como um guia para as ações que devem ser tomadas, ou retrospectivamente, como um guia para contabilização de ações já realizadas. O aspecto ostensivo também pode ser usado para significar ou se referir ao que é semelhante sobre um conjunto de performances e, assim, criar rotinas. Por outro lado, estes autores entendem que o aspecto performativo de rotinas é essencial para a criação, manutenção e modificação do aspecto ostensivo, da mesma maneira que o discurso cria, mantém e altera um idioma.

De acordo com Silva (2017), tanto os aspectos ostensivos quanto performativos da rotina complementam-se em laços de *feedback* a partir de determinados artefatos, isto é, regras de ações, gerando resultados dinâmicos na cadeia como novas práticas. O modelo performativo das rotinas, segundo Feldman (2000), a partir do aspecto da agência, abrange uma extensão de pensamentos, sentimentos e ações que os atores obtêm com base nas suas atividades organizacionais. Envolve um ciclo de planos, ações, resultados e ideais, conforme a Figura 1.



**Figura 1:** Modelo Performativo da Rotina. **Fonte:** Silva (2017).

Segundo Silva (2017), planos e ações produzem resultados que influenciam os ideais e os planos futuros. Resultados em determinados períodos podem ser comparados com ideais ou pré-planos para constituir a próxima iteração das rotinas. A qualidade cíclica do modelo resulta em ações de reparação, expansão e esforço que muda as rotinas.

Por fim, entende-se que os aspectos ostensivo e performativo da rotina se complementam, a execução de processos rotineiros (performativo) pode gerar *insights* para formação e modelagem do aspecto

ostensivo do indivíduo, o contrário também é verdadeiro. A aceitação de uma tarefa, a visão do melhor caminho a se seguir e o entendimento cognitivo sobre as atividades organizacionais podem refletir no aspecto performativo dos atores.

### **Fatores Temporais e de Mutabilidade**

Para que as empresas obtenham o máximo de resultados com a aplicação das novas tecnologias, tanto no processo produtivo, quanto na interconexão das demandas e decisões, impõe-se a reestruturação organizacional (VERGARA et al., 2005).

Há que se considerar a escala de incorporação das novas tecnologias de gestão e informação, sob o pressuposto de que a contração espaciotemporal exerce uma poderosa influência nos padrões de organização das empresas. O tempo é uma variável fundamental na mudança de um estilo industrial de produção clássico para outro de flexibilidade produtiva (VERGARA et al., 2005).

Uma mudança fástica, brusca, imposta, mesmo em nome do desenvolvimento econômico da empresa, rompendo com o passado e com a história da organização, pode provocar assim uma crise identitária em alguns grupos organizacionais e gerar fortes fenômenos de resistência organizacional, comprometendo o futuro do sistema e o sucesso do programa de mudança organizacional. (VASCONCELOS et al., 2001)

Nesses casos de mudança, trata-se da aplicação de uma visão linear do tempo, na qual se nega a validade do passado para se construir o futuro, como no discurso da modernidade (VASCONCELOS et al., 2006).

São mudanças que afetam as formas organizacionais, tornando-se, a partir dos novos modelos, mais ágeis, eficientes e otimizadas em custos. Podem também se tornar cruéis, imprimindo sobre os indivíduos formas de controle menos visíveis e, portanto, de grande caráter manipulador e coercitivo, a maior parte dessas formas, sem dúvida, proporcionada pelas tecnologias da informação, ferramentas-chaves das realidades virtuais. (VERGARA et al., 2005)

A mudança gera contradições porque ela implica uma ruptura parcial com as práticas sociais e hábitos do antigo sistema (VASCONCELOS et al., 2001). A transformação aportada pelo progresso na perspectiva modernista é trazida pela sua contínua autonegação ou contradição lógica, o paradoxo que faz nascer a angústia (VASCONCELOS et al., 2006).

A resistência à mudança é um fenômeno comum: Diante da mudança das condições de trabalho, muitos resistem, pois se sentem ameaçados por transformações que poderão dificultar a sua adaptação a um novo ambiente onde as capacidades relacionais, hábitos e estratégias desenvolvidas na situação anterior não sirvam mais como meio de integração ou de sobrevivência na nova estrutura. (VASCONCELOS et al., 2001)

A resistência é algo natural do ser humano, quando submetido a alguma mudança, uma vez que se sinta ameaçado por esta mudança (TAGLIOCOLO et al., 2011). De acordo com Vasconcelos et al. (2001), uma estrutura interna de ações adaptativas desenvolvidas ao longo dos anos não mudará rapidamente. Quando um indivíduo tem a possibilidade de ação e participação do processo, a resistência à mudança pode ser reduzida. Diagnosticar, precocemente, o sistema social e prever uma estrutura de transição no processo de mudança organizacional proporciona o espaço necessário para que os atores sociais reconstruam suas identidades pessoais e/ou coletivas.

Para Vasconcelos et al. (2001), a incapacidade de reconstruir novas normas e interações (anomia), geralmente é o resultado de mudanças fundamentais na estrutura de poder e nas relações de trabalho diárias e, muitas vezes, leva ao fracasso de planos de mudança organizacional. “Caos e confusão fazem parte desta caminhada de transição de um sistema para o outro” (VASCONCELOS et al., 2006).

Vasconcelos et al. (2001), afirmam que para evitar fenômenos de resistência, deve-se entender que o passado e o conjunto de competências desenvolvidas pela organização em sua história fornecem os ativos estratégicos necessários para construir o futuro. Assim, o plano de mudança organizacional deve ser baseado nos ativos da empresa de forma integrativa com as novas tecnologias e é imprescindível evitar a imposição das mudanças organizacionais de forma destrutiva à estrutura atual.

Os estudos de Vasconcelos et al. (2006), indicam que a mudança sem romper com a memória e com a identidade organizacional, preserva a identidade dos indivíduos e pode desencadear menos processos de resistência organizacional.

### **Projetos de implementação de softwares**

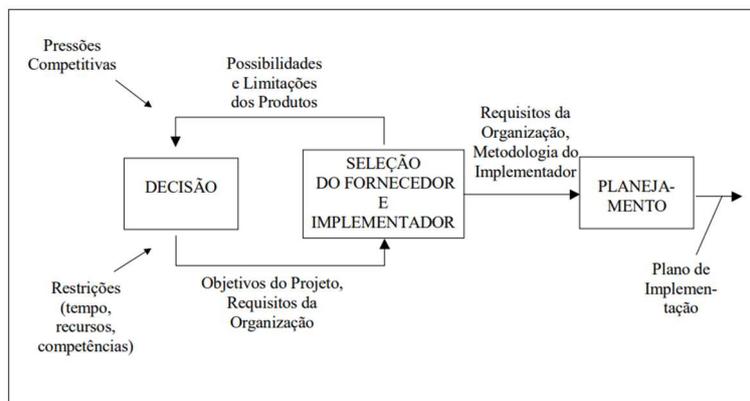
De acordo com Amaral et al. (2019), há um grande dilema dentro das organizações quando se trata da implementação de novos sistemas e isso se dá pelo fato de que nem sempre um mesmo sistema consegue suprir as necessidades de todos os departamentos. É comum encontrar empresas que usam dois ou mais sistemas para atender toda sua demanda, inviabilizando a otimização dos recursos e o corte de gastos, além de gerar um desgaste dos profissionais em se adequar à medida que um novo *software* é implantado.

Segundo Lozinsky (1996), a decisão de adquirir um novo software precisa do apoio de todos os líderes de área e “usuários-chave” (responsáveis por definir como o sistema será parametrizado e como vai funcionar em todos os seus detalhes), que serão envolvidos no processo de implementação. Deve haver um claro comprometimento com a decisão, de modo que o projeto seja de todos.

Para Souza et al. (2000), a etapa de decisão e seleção de um novo *software* ocorre apenas uma vez, por isso, a empresa deve considerar todos os fatores envolvidos, analisando também as vantagens e desvantagens de cada fornecedor. Por meio de interligação entre os processos e necessidades da empresa com as soluções oferecidas pelo fornecedor e as características do *software* apresentado e comparação das possibilidades e funcionalidades dos diferentes produtos disponíveis no mercado, a empresa poderá chegar à definição de qual melhor se encaixa às suas pretensões. Como forma de apoio à tomada de decisão, indica-se pesquisar através dos meios disponíveis e avaliar juntamente com outras empresas que já usam o sistema para se ter uma visão clara sobre o produto e a fornecedora, informações que vão além da apresentação comercial. A etapa de decisão e seleção do novo software consta representada na figura 2.

Para Farini et al. (2019), a escolha por um software para execução das tarefas da empresa está atrelada à segurança e armazenamento de dados, integração entre setores, precisão na geração de informações para tomada de decisão, evolução na produtividade e melhora na qualidade do cumprimento de suas tarefas. Estes autores entendem que uma empresa pode trocar um determinado software caso julgue que este seja insuficiente perante suas necessidades. Neste caso, o processo de escolha e implementação do

novo software em uma empresa passa por cinco etapas: (a) Avaliação e cotação de um novo sistema; (b) Análise do cenário da empresa; (c) Implantação do software em hardware da empresa; (d) Treinamento de usuários; (e) Implementação pela inclusão dos dados da empresa no novo sistema.



**Figura 2:** Etapa de decisão e seleção de software. **Fonte:** Souza et al. (2000).

Entende-se que o processo de avaliação e cotação de um novo sistema parte do princípio de que o atual não supre, na totalidade, as necessidades da empresa, sejam elas relacionadas ao cumprimento de obrigações legais e com seus clientes, a melhora de performance e no desenvolvimento das tarefas e valores ou simplesmente com o intuito de buscar a inovação através de novas ferramentas.

A análise do cenário da empresa contempla um levantamento realizado pela equipe de implantação, juntamente com os responsáveis pela empresa, a fim de mapear os processos realizados atualmente e entender de que forma estes poderão ser adaptados no novo *software*. Segundo Dantas et al. (2008) e Moraes (2016), a análise de cenários ajuda no direcionamento e precisão do planejamento estratégico através de uma ampla análise do ambiente corporativo, que irá resultar na criação ou adaptação de novas estratégias ou planos de ação para minimizar os riscos e maximizar as oportunidades e as chances de sucesso da empresa.

O processo de implantação de um novo *software* envolve a instalação em um computador do escritório ou em uma base em cloud. Para Yamasita et al. (2008), no processo de instalação do *software* deve ser observada a capacidade das máquinas especificadas para este fim para evitar problemas de desempenho. O procedimento adequado é que um técnico com conhecimentos sobre o sistema realize o processo para que não ocorram problemas.

Na etapa de treinamento dos usuários, são demonstradas as utilidades e funcionalidades disponíveis no sistema, bem como, realizada uma capacitação para que o usuário final se sinta à vontade com a nova ferramenta. Farini et al. (2019), entendem que nesta etapa o usuário passa a se familiarizar com o software. Assim, é imprescindível o máximo de atenção e foco para que o processo de treinamento seja realizado com êxito, causando uma boa primeira impressão ao usuário.

Neste contexto, é importante que o processo de capacitação coloque o usuário em simulações de situações reais, para que possa comparar a melhoria adicionada com o novo sistema em comparação com o está sendo descontinuado. Segundo Amarijo et al. (2021), a simulação realística é uma ferramenta

educacional que amplia as relações entre teoria e prática, pois utiliza experiências de aprendizagem simuladas como meio de otimizar competências e habilidades, oportunizando aos indivíduos uma aprendizagem e prática profissional efetiva.

Para Amaral et al. (2019) e Farini et al. (2019), é normal que haja resistência por parte de alguns usuários de sistema, isso porque naturalmente o software atual ou a rotina já exercida de forma manual está implícita dentre os indivíduos. Nesse momento, inicia um dos processos mais importantes da implementação do software, que trata da desconstrução da rotina do usuário, aportada pela apresentação de uma ferramenta que trará melhorias. “É importante que desde o primeiro contato o ator que fará uso do software perceba vantagens no novo sistema” (PIACENTINI, 2018).

Após as quatro primeiras etapas, destaca-se a importância da última, a implementação através da inclusão dos dados da empresa ao novo sistema. Este processo poderá ser realizado de duas formas: “manualmente, quando os usuários acessarão o novo sistema e lançarão todas as informações necessárias ou através de importação, quando se faz necessário analisar o leiaute de exportação do sistema antigo para importação ao sistema novo” (FARINI et al., 2019).

Depois das etapas de implementação apresentadas pelos autores supracitados, inicia-se o processo de acompanhamento de uso do software. Esse processo tem como intuito sanar qualquer dúvida do usuário e demonstrar, por parte da fornecedora, o apoio necessário para o melhor desempenho das atividades diárias. Este processo deve ser realizado através de um plano para o início efetivo da operação.

Lozinsky (1996) e Souza et al. (2000), apresentam duas estratégias básicas para “desligar” um sistema e “ligar” o outro (procedimento da virada ou *go-live*): a conversão direta e o processamento paralelo. Na conversão direta “desliga-se” o sistema anterior e “liga-se” o novo no mesmo momento. O principal risco dessa estratégia é “parar a empresa” em caso de problemas, ou ainda, ter uma redução drástica de produtividade por conta da falta de familiarização com o novo software.

O processamento paralelo pressupõe que as informações sejam imputadas e processadas por um período nos dois sistemas, até que haja segurança na utilização do novo sistema. Embora o risco seja menor, existe a dificuldade em manter dois sistemas funcionando tanto pelo trabalho dobrado imposto aos usuários, como pelas diferenças entre os dois sistemas, já que no novo, naturalmente procedimentos serão eliminados, modificados ou adicionados. Além disso, há de se observar que provavelmente a empresa terá um custo financeiro maior para manter dois sistemas rodando em paralelo (LOZINSKY, 1996) (SOUZA et al., 2000).

Independente da opção do cliente por um ou outra estratégia, é indispensável que a *software house* se mostre presente e atenta ao processo de capacitação e evolução dos novos usuários. Optando pela conversão direta, a fornecedora deve se fazer presente para acompanhamento *in loco*, assim, em caso de problemas ou dúvidas estarão prontamente disponíveis para o cliente. Ao escolher a estratégia de processamento paralelo, da mesma forma, a fornecedora deverá se mostrar presente, mas, nesse caso, o período provavelmente será maior ou mais espaçado, pois passará por um tempo de comparação entre sistemas e adaptação das rotinas dos usuários ao novo software. Lozinsky (1996) e Souza et al. (2000), destacam ainda que é imprescindível a determinação de um cronograma de implementação que deverá ser

rigorosamente respeitado tanto pela fornecedora do *software* quanto pelo cliente.

## **Etapas de Implementação de *softwares*, sob à ótica das Rotinas Organizacionais**

### **Escolha do *software***

De acordo com Lozinsky (1996), Souza et al. (2000) e Farini et al. (2019), a escolha do *software* deve ocorrer com a participação e o conhecimento de todos os usuários que o utilizarão nas suas rotinas diárias. Devem ser analisadas as características do *software* para verificar se este atenderá as necessidades dos usuários e da empresa.

A escolha do *software* incidirá no aspecto ostensivo da rotina, na compreensão do indivíduo acerca de uma nova ferramenta, na visão dele sobre essa, direcionando à sua aceitação ou não. De acordo com Feldman et al. (2003), Sampaio et al. (2016), Silva (2017) e Vidal et al. (2020), o aspecto ostensivo compreende a cognição do indivíduo que diz respeito a suas crenças, ao seu entendimento subjetivo sobre algo.

Segundo Vasconcelos et al. (2001) e Vasconcelos et al. (2006), uma mudança imposta de forma brusca pode provocar fenômenos de resistência organizacional. Para evitar a resistência da equipe todos os atores devem ser envolvidos.

Medeiros (2014) afirma que as rotinas envolvem ainda a coordenação de múltiplos atores envolvidos, com diferentes conhecimentos e objetivos. As ações realizadas ocorrem em um contexto de idealizações criadas por outros indivíduos, fornecendo às rotinas uma natureza coletiva através desta interdependência de ação.

### **Análise do cenário da empresa**

Para Dantas et al. (2008) e Farini et al. (2019), a análise do cenário da empresa permite o mapeamento dos processos realizados na empresa com o intuito de adaptá-los ao novo *software*. Esta análise serve como base para o planejamento do projeto de implementação, respeitando a disponibilidade do pessoal conforme suas atividades rotineiras.

A análise de cenário reflete nos aspectos ostensivo e performativo da rotina, pois visa criar um ponto de equilíbrio entre as tarefas rotineiras da empresa contratante e o processo de aprendizagem e adequação ao novo *software*. Para Feldman et al. (2008), Sampaio et al. (2016) e Vidal et al. (2020), o aspecto performativo se refere às ações específicas, à execução prática da rotina.

Pela análise de cenário é possível compreender a rotina da empresa, ferramentas, pessoas, capacidades e disponibilidade para que seja possível adaptar um plano de ação à sua realidade. De acordo com Vergara et al. (2005), a incorporação de novas tecnologias de gestão e informação tem forte influência sobre o fator espaciotemporal de uma empresa.

Segundo Vasconcelos et al. (2001), uma estrutura interna de ações adaptativas desenvolvidas ao longo dos anos não mudará rapidamente. Quando um indivíduo tem a possibilidade de ação e participação

no processo, a resistência à mudança pode ser reduzida. Diagnosticar, precocemente, o sistema social e prever uma estrutura de transição no processo de mudança organizacional proporciona o espaço necessário para que os atores sociais reconstruam suas identidades pessoais e/ou coletivas.

### **Definição do plano de ação**

Segundo Lozinsky (1996), Souza et al. (2000), Dantas et al. (2008) e Moraes (2016), é indispensável a definição de plano de ação e cronograma com a participação dos usuários-chave da empresa contratante. Nesta etapa, destaca-se a inferência de Guerra et al. (2016), que compreendem ser indispensável a definição de prioridades para o projeto. Vergara et al. (2005), corroboram que o tempo também é uma variável fundamental nos processos de mudança, por isso, deve ser considerado para a definição do plano de ação.

Este processo pode ser relacionado com o aspecto ostensivo da rotina, pois se trata da definição metódica de como será realizada a implementação do novo *software*. Destaca-se que, nesta etapa, deve-se atentar a um plano que preveja mudanças gradativas e não incisivas ou bruscas. Mudanças gradativas reduzem a possibilidade de resistência por parte dos envolvidos, conforme mencionam Vasconcelos et al. (2001) e Vasconcelos et al. (2006).

O aspecto ostensivo é influenciado pelas experiências de aprendizagem obtidas no aspecto performativo. Essa aprendizagem influencia a memória procedural, declarativa e transacional do conhecimento (SILVA, 2017). O rompimento do movimento cíclico da rotina, que prevê a revisão contínua dos processos executados (aspecto performativo) e dos planejamentos (aspecto ostensivo) pode gerar um ambiente de resistência organizacional. O que torna mais importante ainda a definição de um plano de ação compatível com a realidade de cada novo cliente.

### **Implantação do *software***

Para Yamasita et al. (2008), nesta etapa deve ser analisada a capacidade das máquinas onde o *software* será instalado ou utilizado. Esta análise gera um feedback sobre a performance futura do *software* e permite vislumbrar e atuar sobre eventuais problemas técnicos ligados à capacidade de armazenamento, velocidade e constância do acesso à internet, segurança de fornecimento ininterrupto de energia elétrica, entre outros.

A implantação do *software* impactará nos aspectos ostensivo e performativo da rotina, isso porque haverá, com menor ou maior intensidade, mudança na forma de login e uso entre o novo e o antigo sistema, bem como, alteração no desempenho de processamento ao comparar as ferramentas.

De acordo com Silva (2017), a adoção de uma nova tecnologia que promove a mudança da rotina requer aprendizagem coletiva com os atores, comunicando e coordenando o estabelecimento da nova rotina. Entre os elementos que promovem a aprendizagem coletiva e coordenação para suportar a nova rotina estão a estrutura de autoridade, a segurança psicológica e a estabilidade da equipe.

## Treinamento dos usuários

Amaral et al. (2019) e Farini et al. (2019), entendem que poderá haver resistência da equipe no momento do treinamento. Os atores devem estar focados exclusivamente a aprender as funcionalidades do novo *software* para que possam adaptar suas rotinas. Além do acompanhamento do treinamento, os usuários devem executar de forma prática as suas rotinas no novo *software*. Para Lozinsky (1996) e Souza et al. (2000), além de respeitar rigorosamente o plano de ação e o cronograma, os técnicos de implantação devem demonstrar empatia, proatividade, conhecimento e segurança nos assuntos abordados.

O processo de treinamento afetará os aspectos ostensivo e performativo da rotina, afinal, além de receberem novas informações que gerarão mudanças nas rotinas, os usuários precisarão executar de forma prática suas tarefas. Essa etapa possibilita a comparação dos atores sobre o *software* ideal (aspecto ostensivo) e a prática apresentada pelo *software* (aspecto performativo). Neste ponto, ressalta-se a importância de um processo gradativo de aprendizagem, reduzindo a possibilidade de resistência por parte dos atores conforme a teoria de Vasconcelos et al. (2001) e Vasconcelos et al. (2006).

Para Vasconcelos et al. (2001), a incapacidade de reconstruir novas normas e interações (anomia), geralmente é o resultado de mudanças fundamentais na estrutura de poder e nas relações de trabalho diárias e, muitas vezes, leva ao fracasso de planos de mudança organizacional.

A resistência à mudança é um fenômeno comum. Diante da mudança das condições de trabalho, muitos resistem, ao se sentirem ameaçados por transformações que poderão dificultar a sua adaptação a um novo ambiente onde as capacidades relacionais, hábitos e estratégias desenvolvidas na situação anterior não sirvam mais como meio de integração ou de sobrevivência na nova estrutura (VASCONCELOS et al., 2001).

## Inclusão dos dados no novo *software*

Farini et al. (2019), inferem que a inclusão dos dados pode se dar de forma manual, quando os usuários do *software* cadastram todos os dados necessários para o correto uso deste, ou ainda, via importação de arquivo do banco de dados anterior.

A inclusão dos dados de forma manual refletirá no aspecto performativo da rotina. Por outro lado, os usuários do novo *software* tendem a se familiarizar mais rapidamente, o que facilita para o momento da virada. Entretanto, esse procedimento demanda tempo, com o trabalho dobrado para alimentar e usar o novo enquanto mantém o velho em paralelo. Isso pode se tornar uma causa do insucesso na maioria dos projetos de implementação de *software* que não chegam ao final.

A falta de disponibilidade gerada pela rotina pode acarretar o abandono do projeto de mudança de *software* por parte dos usuários. A exigência de a rotina de trabalho ter um *software* que já possui todos os dados cadastrados e que, mesmo com ressalvas, atenda suas necessidades, pode se apresentar como uma ideia melhor do que ter todo o trabalho de cadastrar manualmente as informações no novo sistema, sem ter a certeza se realmente ele será adotado.

Em geral, o processo de importação dos dados requer algum grau de personalização em função das características do *software* a ser substituído, que toma tempo e é onerosa. Porém, quando preparar a importação de um determinado *software*, pode usar esta solução para outros futuros clientes que utilizem este mesmo sistema. Com o tempo, terão alternativas para importação de dados dos principais softwares concorrentes. No cálculo do custo destas importações não se pode considerar apenas os aspectos tangíveis, pois qual é a perda gerada pela insatisfação de clientes com a imputação manual de dados que cancelaram contratos recém assinados? Nos médio e longo prazos, produz um contingente relativamente alto de “quase” clientes, que deixam de elevar o faturamento mensal do *software house*, além de falar mal do sistema para outros empresários que poderiam se interessar. Ao contrário, se a implementação ocorrer de maneira menos traumática, além de se manter cliente por muitos anos (dá trabalho migrar para outro *software*), vai ser um vendedor ativo da solução para outros clientes que, sem esta indicação, estaria fora do radar do *software house*. Caso opte por não prestar este serviço de migração mais ampla, é importante deixar isso claro durante a etapa de negociação, para evitar frustração ainda maior do cliente ver uma promessa não ser cumprida.

### **Go-live**

De acordo com Lozinsky (1996) e Souza et al. (2000), o processo do *go-live* ou virada, poderá ocorrer através de conversão direta, que visa parar o antigo *software* e iniciar, imediatamente e integralmente, os trabalhos no novo e, o processamento paralelo, onde o novo *software* passa a ser implementado, aos poucos e, paulatinamente, as rotinas vão sendo transferidas do sistema antigo para o novo. Ao analisar o contexto, evidencia-se que se optar pela inclusão manual de dados no novo *software*, não será viável uma virada por conversão direta.

A última etapa da implementação afeta o aspecto performativo da rotina, pois mudará a forma das pessoas executarem suas tarefas, ainda, afetará o aspecto ostensivo ao relacionar a visão dos atores sobre o que seria o ideal e o que o novo *software* dispõe na prática. Vasconcelos et al. (2001) e Vasconcelos et al. (2006) contrariam a prática da conversão direta, por entenderem que se trata de uma mudança organizacional brusca que pode gerar resistência organizacional.

Para Vergara et al. (2005), as mudanças que afetam as formas organizacionais podem se tornar cruéis, imprimindo sobre os indivíduos formas de controle menos visíveis e, portanto, de grande caráter manipulador e coercitivo. “A transformação aportada pelo progresso na perspectiva modernista é trazida pela sua contínua autonegação ou contradição lógica, o paradoxo que faz nascer a angústia” (VASCONCELOS et al., 2006).

### **CONCLUSÕES**

O mercado competitivo e a evolução tecnológica exigem que as empresas busquem novas tecnologias para se manterem competitivas. A escolha e decisão pela mudança de *software* não é um processo simples, considerando que a maioria das informações da empresa estarão armazenadas nestes sistemas.

O aspecto ostensivo e o performativo das rotinas organizacionais andam juntos. Conforme reflexão de Feldman et al. (2003), o relacionamento recursivo entre os aspectos ostensivos e performativos nas rotinas organizacionais, cria e recria aspectos, restringindo ou permitindo performances. A interatividade entre os aspectos da rotina possibilita ajustes necessários no processo e reduz a possibilidade de insucesso.

Por meio deste estudo foi possível observar que a teoria das rotinas organizacionais oferece um embasamento importante ao aperfeiçoamento dos processos de implementação de *softwares*, considerando que a falta de planejamento e envolvimento da equipe pode atingir o aspecto ostensivo e por consequência o performativo da rotina, gerando conflito na memória procedural do indivíduo e resistência à mudança.

É importante ter claro que os usuários conhecem profundamente o software em uso e estabelecerão comparação com o novo, para entender as melhorias e as necessidades de adaptações. E para tal, devem contar com o suporte e acompanhamento frequente de técnico(s) especializado(s) do fornecedor, para evitar retrabalhos desnecessários que afetam a satisfação dos usuários com o software que escolheram na expectativa de avanços na gestão da informação e da automação de processos. O investimento de parte da fornecedora para uma implementação natural sem agravantes, garante uma relação duradoura com retorno financeiro para si e melhoria das operações dos clientes a partir da qualidade do software. Inclusive o cliente tende a se tornar um vendedor ativo da ferramenta.

O movimento cíclico entre os aspectos ostensivo e performativo permite a reconstrução de ambos, ou seja, quando o usuário conhece uma nova rotina e ao executá-la entende que será positiva para o seu dia a dia, a performance atinge o aspecto cognitivo reconstruindo as crenças do indivíduo, é um processo de reestruturação do aspecto ostensivo causado pelo performativo. E essa compreensão é o que falta nos projetos de implementação de software.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, G. D. F.; CAMPOS, J.. **Automatização dos processos de produção e distribuição de pacotes de atualização**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Software) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2020.

AMARAL, A. M. P.; SILVA, J. G.; BRANDÃO, A. L. A.. Uma visão contábil para os sistemas integrados de gestão empresarial. **Revista Negócios em Projeção**, v.10, n.2, p.172-183, 2019.

AMARIJO, C. L.; SILVA, C. D.; MOTA, M. S.; FIGUEIRA, A. B., ACOSTA, D. F.; SILVA, J. H. L.. Novos horizontes na educação superior: A simulação realística como método de ensino. **Research, Society and Development**, v.10, n.4, p.1-6, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i4.14057>

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. 70 ed. São Paulo: Almedina, 2016.

BREDA, Z. I.. Uma reflexão sobre os impactos da tecnologia na contabilidade. **Conselho Federal de Contabilidade**. 2019

COOPER, D.; SCHINDLER, P.. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12 ed. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2016.

DANTAS, N. G. S.; MELO, R. S.. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana / PB. **Caderno Virtual de Turismo**, v.8, n.1, p.118-130, 2008.

FARINI, A. S.; BERGAMO, L.. Avaliação e implantação de um sistema ERP: estudo de caso em uma empresa de grande porte do ramo de tintas. **Sitefa**, v.2, n.1, p.490-502, 2019. DOI: <https://doi.org/10.33635/sitefa.v2i1.52>

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T.. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, v.48, n.1, p.94-118, 2003. DOI: <https://doi.org/10.2307/3556620>

FELDMAN, M. S., PENTLAND, B. T.. Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. **Information and Organization**, v.18, n.4, p.235-250, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2008.08.001>

FELDMAN, M. S.. Organizational routines as a source of continuous change. **Organization Science**. v.11, n.6, p.611-629, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.611.12529>

LOZINSKY, S.. **Software**: Tecnologia do negócio. São Paulo: Imago, 1996.

MORAES, B.. **A análise de cenários e o planejamento estratégico**. Brasília: DOU, 2016.

NASCIMENTO, C. A. X.; RUAS, R. L.; SILVA, D.. Rotinas Organizacionais no ambiente da teoria evolucionária. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v.16, n.3, p.143-159, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5585/ijsm.v16i3.2560>

NELSON, R. R.; WINTER, S. G.. **Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica**. Unicamp, 2005.

PIACENTINI, N.. **Relação das crenças com as regras de sistemas de informações contábeis e gerenciais na elaboração de informações**. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2018.

SAMPAIO, P. R. R., PINTO, S. R. R.. **Rotinas organizacionais: um estudo bibliográfico**. Rio de Janeiro: PUC, 2016.

SILVA, O. T.. **Rotina de alto nível em uma empresa líder da indústria do ônibus**: um estudo ostensivo e performativo a partir das teorias da firma, evolucionária e posicionamento competitivo. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, 2017.

SOUZA, C. A., ZWICKER, R.. **Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de caso de implementação de sistemas ERP**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

SPULDARO, J. D.. **Rotinas organizacionais e a influência dos antecedentes internos e externos na variedade sequencial**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) –

Fundação Getúlio Vargas, 2016.

STAKE, R. E.. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

TAGLIACOLO, C.; ARAÚJO, G. C.. Clima organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. **Anais**. Rio de Janeiro, 2007.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O.; ZACARELLI, L. M.. As percepções subjetivas do tempo nas organizações e a mudança organizacional: uma análise comparativa da Daimler Chrysler e da Bull França. **Revista Organização e Sociedade**, v.13, n.36, p.65-83, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000100004>

VASCONCELOS, F. C., VASCONCELOS, I. F. G.. Identidade e mudança: o passado como ativo estratégico. **Revista Organização e Sociedade**, v.8, p.21, p.45-60. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302001000200003>

VERGARA, S. C.; VIEIRA, M. M. F.. Sobre a dimensão tempo-espaço na análise organizacional. **Revista Administração Contemporânea**, v.9, n.2, p.103-119, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000200006>

VIDAL, D. S. M.; PINTO, S. R. R.. A compreensão de accountability nas rotinas organizacionais de controles internos. **Revista Ciências Administrativas**, v.26, n.1, p.1-15, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.8095>

YAMASITA, A. C.; MAZZER, N.; BARBIERI, C. B.. Desenvolvimento de um software flexível no estudo de regeneração nervosa periférica. **Acta Ortopédica Brasileira**, v.16, n.3, p.177-179, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-78522008000300011>

Os autores detêm os direitos autorais de sua obra publicada. A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detêm os direitos materiais dos trabalhos publicados (obras, artigos etc.). Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas ou digitais sob coordenação da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.