

Modelo de artefato de rotina organizacional de inspeção predial: uma proposta a partir de uma análise em administradoras de condomínios

As rotinas são as habilidades de uma organização. Embora as rotinas organizacionais estejam em toda parte, elas têm sido difíceis de serem conceituadas de forma rigorosa ou imutável. Este estudo tem como objetivo analisar como a imersão social em empresas administradoras de condomínios contribui para constituição de um modelo de artefato de rotina organizacional de inspeção predial para manutenção de edificações. O estudo é de natureza essencialmente qualitativa. Foram realizadas observações, entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental relativas à rotina organizacional de inspeção predial de administradoras de condomínio sendo o estudo aplicado em três organizações de porte variado, atuantes no oeste de Santa Catarina. O método utilizado para a pesquisa é o estudo comparativo de casos, onde a essência está na tentativa em orientar uma decisão ou um conjunto de decisões, porque elas são tomadas, como elas são implementadas e qual o resultado. Para análise do conteúdo foi utilizado a triangulação dos dados, embasados na combinação de diferentes modos de coleta, na busca de validar o processo de direcionamento do estudo. Por conseguinte, focadas nas entrevistas e observação, foram caracterizadas e descritas as tarefas componentes das rotinas em questão. A pesquisa documental favoreceu a apresentação de um artefato para auxiliar na inspeção predial com foco principal na manutenção preventiva do imóvel. Pode-se compreender e demonstrar aspectos inerentes à fraca imersão social onde constatou-se uma postura reativa dos entrevistados frente ao contexto social de suas rotinas.

Palavras-chave: Rotinas organizacionais; Artefato; Manutenção de edificação.

Organizational routine article model for building inspection: a proposal from an analysis in condominium administrators

Routines are the skills of an organization. Although organizational routines are everywhere, they have been difficult to conceptualize in a rigorous or immutable way. This study aims to analyze how social immersion in condominium management companies contributes to the establishment of a model of routine organizational building inspection artifact for building maintenance. The study is essentially qualitative in nature. Observations, semi-structured interviews and documentary research were carried out related to the organizational routine of building inspection of condominium administrators, the study being applied in three organizations of different sizes, operating in the west of Santa Catarina. The method used for the research is the comparative study of cases, where the essence is in the attempt to guide a decision or a set of decisions, why they are made, how they are implemented and what is the result. For content analysis, data triangulation was used, based on the combination of different collection modes, in order to validate the study's targeting process. Therefore, focused on interviews and observation, the component tasks of the routines in question were characterized and described. Documentary research favored the presentation of an artifact to assist in building inspection with a primary focus on preventive maintenance of the property. It is possible to understand and demonstrate aspects inherent to the weak social immersion where a reactive posture of the interviewees towards the social context of their routines was found.

Keywords: Organizational routines; Artifact; Building maintenance.

Topic: **Planejamento, Estratégia e Competitividade**

Received: **09/01/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Approved: **21/03/2021**

Cleber Coradi 

Universidade do Oeste de Santa Catarina, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/3768403282283884>
<http://orcid.org/0000-0002-5460-9327>
cleber.coradi@unoesc.edu.br

Juliano Danilo Spuldaro 

Universidade do Oeste de Santa Catarina, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/4915118418034249>
<http://orcid.org/0000-0003-3174-7062>
juliano.spuldaro@unoesc.edu.br



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0010

Referencing this:

CORADI, C.; SPULDARO, J. D.. Modelo de artefato de rotina organizacional de inspeção predial: uma proposta a partir de uma análise em administradoras de condomínios. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.1, p.125-139, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0010>

INTRODUÇÃO

É notório o crescimento do mercado imobiliário na última década. Os vazios urbanos foram preenchidos por edificações dos mais variados portes e padrões. Segundo a Câmara Brasileira da Indústria da Construção Civil (2019), 97% dos imóveis lançados no Brasil compõe as edificações verticalizadas, e estas por sua vez são administradas como condomínios.

Seguidamente a imprensa relata catástrofes envolvendo rupturas estruturais, ou danos de grande monta envolvendo edificações. Em julho de 2010 um edifício tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional desaba na madrugada. No dia 15 de outubro de 2019, um edifício desaba em Fortaleza ceifando vidas. Segundo a prefeitura “o edifício estava irregular”. Alguns moradores relatam que o edifício estava em reforma pois apresentava “rachaduras” nas colunas. No dia 31 de maio de 2020 o *site Campo Grande News* emite notícia onde relata que condomínio sem certificado de vistoria do corpo de bombeiros é acometido por incêndio e acaba ferindo pessoas e tirando a vida de uma criança. O síndico do condomínio relata que “não sabe se o condomínio tem a documentação solicitada pelos bombeiros[...]”. O *site O tempo* relata em reportagem no dia 06 de maio de 2019 que “condomínio é responsável por qualquer incidente interno” e o síndico pode ser processado se negligenciar a segurança do prédio, seja um defeito no elevador e até mesmo um estrago no interfone são exemplos de que a segurança e o bem-estar das pessoas dentro do condomínio são de responsabilidade de quem responde pelo prédio.

Habitualmente, os síndicos optam pela contratação de empresas especializadas em administração de condomínios, no intuito de que o seu patrimônio e de seus representados, tenha um cuidado especial e dentro das prerrogativas normatizadas vigentes no país. Outro fator que tem forte peso na decisão da contratação de uma administradora de condomínio, é manter a capacidade do edifício e de seus sistemas e favorecer as inspeções prediais bem como as intervenções de manutenção previstas no manual de operação, uso e manutenção, conforme responsabilidades pré-estabelecidas. No entanto, em uma aproximação ao campo de pesquisa, percebeu-se que as administradoras se preocupam enormemente com as manutenções corretivas, aquela realizada após a ocorrência do problema.

Este estudo tem como objetivo analisar como a imersão social em empresas administradoras de condomínios contribui para a constituição de um modelo de artefato de rotina organizacional de inspeção predial para manutenção de edificações. Delineado pelo objetivo geral, descreveu-se os demais: i-caracterizar a rotina organizacional de inspeção predial para manutenção de edificações das administradoras de condomínio; ii-descrever e analisar como a imersão social influencia no tipo de rotina organizacional das organizações administradoras de condomínios; iii-propor um modelo de artefato de rotina organizacional de inspeção predial para manutenção de edificações com amparo em normas e manuais que regem a indústria da construção civil. Assim, se atende o chamado recorrente da academia nacional da área de organizações para estudos que tenham contribuições teóricas sólidas e contribuições gerenciais relevantes (MOTTA, 2017). Isto foi feito a partir da investigação de uma rotina organizacional de organizações que mantém um sistema de inspeção predial como parte da prestação de seus serviços. Feldman (2000) expõe que as rotinas

organizacionais envolvem pessoas fazendo tarefas, refletindo sobre o que estão fazendo e fazendo tarefas diferentes, ou, fazendo as mesmas tarefas de maneira ligeiramente diferente.

Visando contribuir com esta lacuna apresentada pelo campo, foi constituído um modelo de artefato de rotina organizacional de inspeção predial com foco na manutenção preventiva de edificações que atende mais adequadamente os requisitos normativos. Foram listadas 203 tarefas com repetitividade variando de um dia a cinco anos, com função principal de padronizar a rotina. Este artefato possui diversas aplicações e pode contribuir sobremaneira com as empresas e com a atividade em questão.

REVISÃO TEÓRICA

Conceituando rotinas organizacionais

As rotinas organizacionais envolvem pessoas fazendo tarefas, refletindo sobre o que estão fazendo e fazendo tarefas diferentes, ou, fazendo as mesmas tarefas de maneira ligeiramente diferente (FELDMAN, 2000). Ao mesmo tempo, a autora considera ser um equívoco acreditar que rotinas organizacionais são claramente entendidas porque o termo é amplamente usado, tendo aplicações desde ambientes corporativos a ambientes informais. Embora as rotinas organizacionais estejam em toda parte, elas têm sido difíceis de serem conceituadas de forma rigorosa ou imutável. Para perceber esta dimensão organizacional com maior precisão, estudiosos de rotinas realçaram o envolvimento de múltiplos indivíduos e a interdependência de suas ações (FELDMAN, 2003).

As rotinas organizacionais são uma característica central das organizações humanas e um mecanismo explicativo em muitas teorias. Reconhecidas como um aspecto essencial do trabalho organizado, as rotinas são uma fonte de inércia (FELDMAN et al., 2003), onde se uma atividade está dando certo, a tendência é que continue sendo realizada de maneira correta, até que uma força/atividade externa ainda desconhecida se incorpore ao processo. O inverso também pode ser verdadeiro. A contribuição principal do estudo de Feldman et al. (2003) é que, embora as rotinas sejam uma fonte de inércia e muitas vezes de inflexibilidade, elas também podem ser uma importante fonte de flexibilidade e mudança.

Pentland et al. (1994), no início do desenvolvimento deste campo, relatavam que uma rotina consiste em uma sequência repetitiva de atividades que são combinadas para gerar uma ação. Ainda antes deste entendimento, Nelson et al. (1982) e Winter (1990) afirmavam que as rotinas podiam ser definidas como “padrões de ação recorrente”. Egidi et al. (1997) entendiam rotinas como se fossem equivalentes a regras. Feldman et al. (2003) atribuem uma definição expressando que uma rotina organizacional é um padrão repetitivo e reconhecível de ações interdependentes, envolvendo múltiplos atores.

As rotinas também são consideradas disposições coletivas que levam os agentes a praticarem comportamentos adquiridos a partir de conhecimentos, memórias, estruturas organizacionais e hábitos individuais, sendo colocados em prática mediante determinadas necessidades ou estímulos (BECKER et al., 2005). Entretanto, rotinas não devem ser confundidas com hábitos, afirma Spuldaro (2016). Hábitos são pessoais, eles se relacionam com indivíduos independentes, por sua vez, as rotinas podem envolver um grupo

de indivíduos, atribuindo tarefas interdependentes. As rotinas consistem em interação. Uma firma pode incorporar rotinas particulares envolvendo diversos indivíduos, onde é bem provável que os hábitos estarão envolvidos (HODGSON, 1993). Hábitos podem ser entendidos como a propensão a se comportar de maneira particular em determinada situação (HODGSON, 2004). Os hábitos não requerem pensamentos, eles são automáticos, ou próximo de serem automáticos, as rotinas por sua vez, exigem mais processamentos que os hábitos, porque elas podem envolver escolhas ou pontos de decisão (FELDMAN et al., 2003).

Acredita-se que a partir do conceito de habilidades, apresentou-se o conceito de rotinas, onde Nelson et al. (1982) afirmam que “os indivíduos agem com base em suas habilidades” e assim tornam-se aptos a realizar suas tarefas nas firmas ao pôr em ação suas habilidades. Neste contexto, sugere-se que “os resultados, as ações e as características de cada organização são marcados por um conjunto de habilidades” (MILAGRES, 2011), reforçando os argumentos de que as firmas são dependentes das habilidades individuais.

As rotinas organizacionais e as mudanças

Para Feldman et al. (2003), embora as rotinas sejam uma fonte de inércia e inflexibilidade, elas também podem ser uma importante fonte de flexibilidade e mudança e a ideia de que as rotinas podem mudar não é inteiramente nova. As rotinas, se analisadas no contexto de padrões repetitivos de comportamento, estão sujeitas a mudanças diante das variações de contexto (WINTER, 2000). As rotinas, portanto, podem ser dinâmicas dependendo do tipo de atividade às quais estão conectadas, e estas mudanças e variações podem implicar em mudanças de hábitos, incluindo comportamentos e pensamentos (MILAGRES, 2011).

Não se pode afirmar que as rotinas não possam ser alteradas. É preciso considerar que o ambiente organizacional está em constante negociação e que precisa estar sempre respondendo às demandas do mercado. Gersick et al. (1990) apontam que a mudança nas rotinas organizacionais é especialmente evidente quando há uma crise e no estágio inicial de uma organização ou desenvolvimento de um novo produto/serviço. Nelson et al. (1982), denominaram esse processo de mudança como mutação, por sua vez Cyert et al. (1963) referiram-se à mudança como adaptação.

Feldman et al. (2003) sugeriram que as rotinas podem ser fontes de flexibilidade e mudança, indo de encontro ao que comumente era percebido e propondo uma visão mais performativa das rotinas organizacionais. Neste contexto, Feldman (2000) reforça que as rotinas podem mudar as organizações antigas e instituídas em ambientes corporativos estáveis. As rotinas organizacionais são certamente repetitivas, mas não necessariamente fixas ou imutáveis (FELDMAN et al., 2003).

A tendência de uma rotina mudar ou permanecer a mesma depende dos processos de variação, seleção e retenção que ocorrem entre o aspecto ostensivo e performativo da rotina. Usando uma estrutura de variação e retenção seletiva chega-se a uma afirmação muito mais estreita: que uma dada rotina, dentro de uma determinada organização, tem a capacidade endógena inerente de gerar e reter novos padrões de ação (FELDMAN et al., 2003). Aldrich et al. (2006), reforçam que esses processos de variação, seleção e retenção são necessários e suficientes para explicar a mudança evolutiva dentro da teoria evolucionária. Eles

afirmam que se os “processos que geram variação e retenção estiverem presentes em um sistema e esse sistema estiver sujeito a processos de seleção, a evolução ocorrerá”.

Os agentes das rotinas as vezes às modificam, e Feldman (2000) sugere que isso ocorre por quatro razões relacionadas a diferentes tipos de resultado. A primeira razão é que às vezes as ações não produzem os resultados esperados. A segunda razão é que as ações podem produzir resultados, mas ao mesmo tempo criarem novos problemas. A terceira razão é que as ações podem produzir novos recursos e, portanto, possibilitam novas oportunidades. E a quarta razão é de que os envolvidos estão alcançando os resultados, mas ainda assim vislumbram oportunidades de melhorias.

Para Howard-Grenville (2005) a mudança das rotinas pode ser explicada e analisada também pelas relações que ela constitui com os artefatos que são mobilizados na sua execução e com as outras rotinas em execução na organização. Nesse sentido, a autora propõe ser necessário avaliar o número e os tipos de artefatos e estruturas com os quais a rotina interage ao ser executada. Esses artefatos e estruturas podem ser tecnológicos, de controle ou de coordenação. A autora considera, a partir de seu estudo da rotina de *roadmapping* (HOWARD-GRENVILLE, 2005), que quando uma rotina mobiliza diversos artefatos e outras rotinas e que há alinhamento de expectativas entre os atores ela mudará pouco. Da mesma forma que quando uma rotina possui pouco contato com outras rotinas ou quando mobiliza poucos artefatos ela tenderá a mudar pouco.

Aspectos ostensivo e performativo das rotinas

As rotinas organizacionais consistem em dois aspectos: o ostensivo e o performativo. O aspecto ostensivo é a forma ideal ou esquemática de uma rotina. É a ideia abstrata e generalizada da rotina ou a rotina em princípio. O aspecto performativo da rotina consiste em ações específicas, por pessoas específicas, em lugares e tempos específicos. Ambos os aspectos são necessários para que uma rotina organizacional exista (FELDMAN et al., 2003).

O aspecto ostensivo pode ser compreendido como um procedimento operacional padrão, ou como uma norma assumida como certa pelos atores na organização. Ele pode ter um componente tácito significativo incorporado ao conhecimento do processo (COHEN et al., 1994). Todavia para Feldman et al. (2003), conceituar o aspecto ostensivo da rotina como apenas um procedimento operacional padrão, é um erro, pois segundo os autores, o aspecto ostensivo incorpora os entendimentos subjetivos de diversos participantes. “A compreensão de cada participante de uma rotina depende de seu papel e ponto de vista” (FELDMAN et al., 2003). O aspecto ostensivo da rotina ganha em aparente objetividade à medida que se alinham as visões de diferentes participantes sobre como cada tarefa deve ser executada. Isto ocorre caso haja uma instrução explícita (como fluxos, manuais ou descrições de processo) de como executar as diferentes tarefas.

O desempenho de uma rotina situa-se em um contexto complexo e deve ser sensível a características desse contexto. Spuldaro (2016) demonstra que há antecedentes internos e externos à organização que influem na variação com que as rotinas são desempenhadas. Uma rotina pode precisar ser adaptada e os

arranjos específicos realizados têm implicações para o futuro, pois estabelecem precedentes e estabelecem expectativas para quais ações podem ser tomadas em futuras situações. Os desempenhos da rotina geram um fluxo constante de variações e exceções à medida que os indivíduos se acomodam ou inovam (FELDMAN et al., 2003).

Em seu estudo, Feldman (2003) abordou que as pesquisas exploram a ideia abstrata da rotina, o seu aspecto ostensivo, enquanto as observações comportamentais são indicadores do aspecto performativo da rotina. Ele acrescenta que as variações na realização tarefas são mais indicações de variação de conteúdo do trabalho do que variações no padrão de ações utilizadas para realizar tal trabalho. Neste contexto, Feldman (2000) esclarece que pessoas que estão observando as ações de fora da rotina, têm mais probabilidade de descrever o aspecto ostensivo da rotina, enquanto as pessoas que estão envolvidas na rotina têm mais probabilidade de descrever o que fazem, sendo este o aspecto performativo da rotina.

O aspecto ostensivo da rotina é a ideia que se faz dela, sobre como deve ser executada, e o aspecto performativo a encenação. O aspecto ostensivo é como “saber disso”, e o aspecto performativo implica em “saber como” (FELDMAN et al., 2003). Para entendermos uma rotina, precisamos separar e entender claramente ambos os aspectos, pois para os autores supracitados, o erro mais comum é levar o aspecto ostensivo para o performativo.

As rotinas e os artefatos

Algumas rotinas organizacionais podem simplesmente surgir a partir da experimentação ao se fazer algo, mas muitas rotinas são o produto de tentativas explícitas de projetar atividades de trabalho eficazes e eficientes (BEVERUNGEN, 2014). Em um cenário peculiar e real, os gerentes das organizações montam uma equipe para projetar ou redesenhar um processo de trabalho. A equipe produz diversos artefatos, como diagramas, listas de verificação, formulários e procedimentos, alguns dos quais podem ser posteriormente incorporados a um artefato de software. Às vezes, eles obtêm os resultados desejados, mas muitas vezes não (PENTLAND et al., 2008).

Pode-se partir da premissa de que as rotinas organizacionais são sistemas geradores que produzem padrões repetitivos e reconhecíveis de ação interdependente, seguidas sistematicamente pelos múltiplos atores participantes (PENTLAND et al., 2005). Os autores ponderam o papel dos artefatos em relação às rotinas organizacionais, considerando que alguns princípios de *design* (fazer ou planejar alguma coisa com propósito específico em mente) podem ser articulados para geração das rotinas organizacionais. As falhas são comuns, comumente artefatos de software que parecem ideal para a resolução de problemas, frequentemente não cumprem seu principal ideal. É fácil projetar artefatos como um gráfico, uma lista de códigos ou de verificação, todavia estes artefatos não resultam necessariamente em mudanças nos padrões de ação (PENTLAND et al., 2008).

A criação ou a melhoria de uma rotina, está diretamente ligada a projeção de artefatos que resultem em mudanças nos padrões de ação, todavia a frequência contrária desta lógica, leva a reflexão sobre a diferença entre artefatos e rotinas e suas implicações para o design (PENTLAND et al., 2008). Para auxiliar

nesta análise, Cohen (2007) em seu manuscrito frente às interpretações do filósofo John Dewey sobre a conduta humana, fala das rotinas mortas *versus* rotinas vivas.

As rotinas mortas são artefatos, os quais são rígidos e irracionais. “O exemplo clássico é a lista sequencial de ações que é desenvolvida por pessoas que não executam a rotina e é largamente, se não totalmente, ignorada por aqueles que realizam a rotina” (COHEN, 2007). As rotinas vivas, podem ser classificadas como “qualquer rotina organizacional que envolva pessoas capazes de aprender com a experiência, onde a experiência dos participantes de maneira natural e inevitável, dá origem ao aprendizado” (COHEN, 2007), de modo consequente, o aprendizado gera novas oportunidades, o que gera mudanças e em alguns casos a geração de novas rotinas.

Os artefatos assumem diferentes formas, desde regras, procedimentos e formulários escritos até o ambiente físico geral. Software e computadores são tipos muito comuns de artefatos. Um artefato pode ser definido como sendo um produto da ação humana que existe independentemente de seu ator; *intencional* onde visa resolver um problema ou satisfazer uma necessidade; e percebida pelos sentidos na medida em que é dotada de sua própria corporalidade ou fisicalidade (GAGLIARDI, 1990).

Ainda assim, é necessário considerar o papel dos artefatos nas rotinas com muito cuidado, porque os artefatos estão no centro dos processos de design como descrito por Pentland et al. (2008), em pelo menos duas maneiras: i - eles são o objeto imediato da atividade de design. Um “design” é um artefato, geralmente consistindo de diagramas e texto; ii - os artefatos são incorporados ao longo de um processo de trabalho típico. Segundo os autores isso é especialmente verdadeiro para artefatos baseados em computador, que são usados para coordenar atividades interdependentes.

Nelson et al. (1982) incluem artefatos no conceito de rotina “formas de memória externa - arquivos, painéis de mensagens, manuais, memórias de computador - que complementam e apoiam memórias individuais, mas que são mantidas em uma grande parte como uma função organizacional de rotina”. Vilnai-Yavetz et al. (2006) argumentam que os artefatos influenciam no desempenho de uma tarefa ou objetivo. Para Royer et al. (2017) a influência dos artefatos nas rotinas compreende um foco de pesquisa crescente, onde trabalhos de Nelson et al. (1982) já indicavam que os artefatos afetam os desempenhos rotineiros e tendem a favorecer a estabilidade e replicação embora não perfeitamente.

Royer et al. (2017) afirmam que os artefatos têm pouca influência nas rotinas, assim como Pentland et al. (2008) relataram que projetar novos artefatos é insuficiente para mudar o desempenho da rotina, eles podem servir de guia para a ação (PENTLAND et al., 2005). A influência dos artefatos depende de sua rigidez, onde quando os artefatos são mais rígidos os atores tendem a reproduzi-los e adaptar a rotina, e do contrário, os atores preferem adaptar os artefatos de acordo com a rotina (CACCIATORI, 2012).

No contraponto, D’Adderio (2011) expressou que artefatos, como exemplo softwares, tendem a aumentar a estabilidade e durabilidade das rotinas, mesmo que uma rejeição inicial ou meramente um desempenho compassado da rotina ainda seja provável. Válido evidenciar que os artefatos como instruções escritas e fluxogramas tendem a manter as rotinas sob controle porque orientam os atores de uma ação para a próxima, além de estarem associados à formalização das rotinas (SCHULZ, 2008).

As organizações intermedeiam a influência dos indivíduos na sociedade e ao mesmo tempo são moldadas pelo contexto em que estão estabelecidas. As inovações nas organizações possibilitadas pelo crescimento econômico da indústria desde o século XIX, estimularam o desenvolvimento de diversos e diferentes modelos de organizações (ALDRICH et al., 2006). Esses modelos, desde organizacionais até os modelos de operações passam por um processo evolutivo, onde segundo Campbell (1969), Aldrich et al. (2006) é resultado de quatro processos genéricos, a variação, a seleção, a retenção e a luta.

Imersão social e rotinas

O termo imersão social surgiu por meio de escritos de Karl Polanyi, todavia foi por Granovetter (1985) que o termo ganhou repercussão. Para ele imersão (embeddedness) diz respeito às redes de relacionamento nas quais o indivíduo está inserido. Granovetter (1985) discute alguns meios para chegar ao termo embeddedness, onde o primeiro é em relação à perspectiva super-socializada que se trata da visão dos sociólogos, em que a sociedade tem grande peso para o indivíduo, onde os valores e normas estão interiorizados existindo assim uma razão social para tomar suas decisões. A segunda é a perspectiva sub-socializada, a dos economistas, em que o indivíduo não leva os outros em consideração no momento de sua decisão, preocupando-se somente consigo mesmo, todavia nota-se que as duas dizem respeito à atomização humana. Whittington (1992) também realiza este debate mobilizando Giddens (2003) para buscar um balanço entre estas perspectivas.

Granovetter (1985) traz um comentário novo para a época e ao mesmo tempo muito atual frente às influências sociais, as quais segundo o autor são interpretadas como “processos em que os atores adquirem costumes, hábitos ou normas que são seguidos mecanicamente e automaticamente, independentemente de sua influência na escolha racional”. O autor complementa relatando que uma vez que se conhece o setor do mercado de trabalho, tudo o mais no comportamento é automático. Para Uzzi (1997), a imersão pode ser identificada como a natureza, profundidade e extensão dos laços de um indivíduo no ambiente, como um elemento configurador do processo geral de negócios. O autor se refere ainda à imersão como "um enigma que, uma vez entendido, pode fornecer ferramentas para explicar não apenas os enigmas organizacionais, mas também os processos de mercado" (UZZI, 1997).

Em princípio, o ponto sobre a imersão é que os atores estão inseridos em sistemas concretos e contínuos de relações sociais, onde o comportamento é tão regido pelas relações sociais que seria um mal-entendido considerá-las independentes (GRANOVETTER, 1985). Carsrud et al. (1989) consideram que o novo processo de desenvolvimento de negócios é fortemente afetado pelos contatos sociais ou vínculos sociais, que segundo os autores, formam de fato os padrões de interação social.

Goffman (1961), diz que a aprendizagem organizacional não pode erradicar completamente os esquemas das pessoas que são baseadas em suas disposições pessoais e histórias de carreira. Howard-Grenville (2005) em seu estudo sobre “a persistência de rotinas organizacionais flexíveis” se apropria da ideia de imersão para aplica-la ao contexto das rotinas organizacionais. Ela afirma que o grau com que uma rotina é imersa em outras estruturas organizacionais pode influenciar a forma como é usada, e provavelmente

moldará as consequências contínuas de seu uso flexível. Ela se refere ao grau de imersão das rotinas em “fortemente imersa” e “fracamente imersa”.

Uma rotina fortemente imersa, pode ser aquela caracterizada por se sobrepor a muitas outras estruturas, cuja sobreposição é significativa no sentido de que uma mudança na difusão de um tipo de estrutura seria consequente para as demais e cujos artefatos e expectativas são reforçados por aqueles gerados por outras estruturas, pode ser bastante difícil mudar com o tempo (HOWARD-GRENVILLE, 2005). A autora reforça resumindo que, “as exceções permaneceriam exceções, em vez de se transformarem em regras”. Por outro lado, uma rotina fracamente imersa é caracterizada como aquela que não se sobrepõe a muitas ou quaisquer outras estruturas. Sua sobreposição, se presente, seria um tanto desnecessária, e os artefatos e expectativas gerados podem realmente ser contraditórios com os de outras estruturas. Interessante ressaltar que se um tipo de estrutura é mais saliente que outros quando uma rotina é executada, também pode influenciar as orientações dos atores (HOWARD-GRENVILLE, 2005).

Feldman (2016) relata que, em termos simples, as pessoas estão apenas trabalhando, e os caminhos são simplesmente maneiras de realizar o trabalho. Ligado a isso, a autora retrata que em termos teóricos, os indivíduos difundem as ações continuamente, tornando-se e padronizando uma rotina, agregando que rotinas começam com ações. Feldman et al. (2003) já descreviam que os indivíduos e as ações não são independentes, sendo esta uma característica definidora das rotinas organizacionais.

METODOLOGIA

Este estudo tem finalidades ambivalentes. A realização deste estudo, ao mesmo tempo, procede uma análise de como a imersão social das rotinas de prestação de serviço das organizações do setor de administração de condomínios condiciona o tipo de rotinas organizacionais utilizadas por elas. Ao mesmo tempo, pretende-se que derive do estudo uma contribuição gerencial focada em propor um artefato de rotina organizacional de inspeção predial para a manutenção da edificação. A pesquisa foi realizada com três administradoras de condomínios da região oeste de Santa Catarina. Duas administradoras de cidades menores e uma administradora de um centro maior onde são aplicados diferentes artefatos nas suas rotinas.

O estudo é de natureza essencialmente qualitativa, sendo sustentado por suposições abertas e estruturas interpretativas. O método da pesquisa é o estudo comparativo de casos.

A coleta de dados foi baseada em três fontes de evidências, sendo elas as observações, entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental, todas relativas à rotina organizacional de inspeção predial realizadas pelas administradoras de condomínio. As três fontes de evidência supracitadas foram utilizadas em três administradoras de condomínio de porte variado, delimitadas por um documento específico, norteando as questões investigativas. Para análise do conteúdo foi utilizada a triangulação de dados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Relembrando os conceitos anteriormente apresentados por Feldman (2000; 2003), Feldman et al. (2003), as rotinas são caracterizadas por serem repetitivas, coletivas, interdependentes e padronizadas,

consistindo em dois aspectos, o ostensivo e o performativo. Visando verificar se a rotina organizacional de inspeção predial enfocada neste estudo possui estas características foi realizada uma análise inicial das transcrições das entrevistas do estudo, obtidas através de um roteiro semiestruturado.

Pode-se perceber que os entrevistados se referem à rotina em análise de maneira a demonstrar que ela é recorrentemente executada, confirmando seu caráter repetitivo. Pode constatar que há termos e frases que indicam isso como “normalmente”, “programação”, “periódicas”. Da mesma forma é possível constatar o caráter coletivo desta rotina na medida que os entrevistados relatam ter várias pessoas dentro da organização executando tarefas no contexto da rotina. Analogamente a característica de interdependência se confirma, porém, refere-se mais especificamente ao contato com outros atores de fora da organização que são essenciais para que a rotina cumpra sua função. É possível constatar isto ao ver as menções à terceirização de tarefas ou quando os entrevistados relatam que a partir das ligações dos síndicos uma execução de parte da rotina é iniciada. É ainda possível constatar que a rotina está submetida a algum grau de padronização visto que os entrevistados relatam que há tentativas de fazer com que os processos que ocorrem periodicamente sejam similares ao longo do tempo.

Em relação aos aspectos ostensivo e performativo pode-se perceber um pouco mais de diferença entre as evidências presentes nas entrevistas realizadas. Enquanto a porção ostensiva das administradoras 01 e 03 é caracterizada por uma ideia mais vaga das tarefas e da sistematicidade da rotina a administradora 02 possui um software que ajuda a programar a recorrência e as tarefas envolvidas na execução da rotina. Do ponto de vista performativo não se tem indícios fortes de que haja adaptações ou mudanças a partir de ações dos atores executores da tarefa. Assim, compreende-se que é uma rotina organizacional estável, que não varia muito em termos de tarefas e atores.

Com os dados coletados e apreciados, pode-se identificar as rotinas de inspeção predial e classificá-las de acordo com os autores, de forma que elas se confirmaram como sendo ações repetitivas, realizadas de forma coletiva, interdependente e padronizada. Mesmo a Administradora 01 não possuindo uma descrição dentro dos padrões normatizados, ela possui sua maneira informal de apresentar aos seus atores a padronização de suas ações.

A característica que mais prende a atenção refere-se quanto à variação das rotinas, onde ambos os entrevistados acreditam que da maneira como está sendo realizado está coerente não visualizando outra forma de fazê-las. Assim sendo, é possível esboçar os indícios que as entrevistas oferecem no sentido da imersão social, o segundo elemento importante dessa análise, após a avaliação das características das rotinas em análise. Levando em conta a tipologia de Howard-Grenville (2005) constata-se ser o caso de estar sendo analisada aqui uma rotina de acomodação, onde segundo a autora esse tipo de rotina permite que o uso flexível seja aplicado pragmaticamente à situação em questão. No entanto, essa resistência ou falta de perspectiva quanto à variação das rotinas aparenta estar ligada à imersão das rotinas dentro do setor ao qual a organização presta seus serviços. Howard-Grenville (2005) demonstrou que o poder, a posição dos envolvidos nas rotinas, bem como sua experiência, confiança e intenção para com as rotinas, influenciam claramente o seu uso real.

Dessa maneira é possível classificar as rotinas analisadas junto às organizações estudadas no âmbito da imersão social como sofrendo uma fraca imersão social, pois há uma postura reativa dos administradores frente ao contexto social de suas rotinas, e o seu tipo de rotina encaixa-se na descrição de rotina de acomodação. Estas definições se fortalecem com algumas falas dos entrevistados. Em ambas as organizações, verificou-se que a sequência de tarefas da rotina não está bem estruturada, onde o aspecto ostensivo e performativo da mesma se contrapõe em determinadas situações às normativas que regem a atividade. Importante lembrar que Feldman et al. (2003) esclarecem que o aspecto ostensivo da rotina é a ideia que se faz dela, sobre como deve ser executada, e o aspecto performativo a encenação.

Essa falta de adesão da sequência de tarefas da rotina se comprova nas falas contraditórias dos entrevistados, como exemplo quando questionado se existe uma rotina para inspeção predial o entrevistado responde: *“nós não existe (sic) assim o mês tal faz tal coisa, o mês tal coisa, não isso não tem”*. Na sequência do diálogo o mesmo entrevistado relata que *“nós temos um cronograma de cada condomínio então digamos esse condomínio aqui a caixa de a caixa de água foi limpada em fevereiro vou limpar em fevereiro do ano que vem, a fossa limpada em abril, vou limpar em Abril do ano que vem”*. Seguindo o diálogo o mesmo afirma, *“nós temos todo esse controle”*. Uma vistoria rotineira não é aplicada, pois é afirmado que, *“mas só se nós estamos com tempo, senão nós esperamos dar um problema”*.

Em uma mesma situação hipotética, um dos entrevistados alega que *“chama o profissional”* para solucionar o problema, e no decorrer do diálogo relata que *“eles mesmo arrumam, eles estão com a caixinha de ferramenta”*. Nota-se a não parametrização das ações junto aos atores envolvidos, mesmo considerando que Becker et al. (2005) reforçam que as rotinas levam os atores a praticarem comportamentos adquiridos a partir de conhecimentos e hábitos individuais. Desse modo, constata-se que as rotinas organizacionais de inspeção predial para manutenção de edificações analisadas possuem poucos elementos derivados da normativa pertinente. Entende-se que as evidências apontam para uma situação em que há fraca imersão social e que não se questiona ou mudam os modos de organizar as tarefas e cumpri-las.

A constatação final da seção anterior torna mais importante a busca por evidências documentais que auxiliem na execução dos objetivos desta pesquisa. Para tanto, foi feito um resgate de toda normativa existente, visando demonstrar os quão desatentos são estes aspectos na constituição da rotina organizacional em questão e também mirando constituir uma estrutura básica de tarefas, com repetitividade programada e atores listados. Inicialmente pode-se reafirmar que um imóvel é planejado e construído para atender a seus usuários por muitos anos. Isso exige realizar a manutenção do imóvel e de seus vários componentes, considerando que estes, conforme suas naturezas, possuem características diferenciadas e exigem diferentes tipos, prazos e formas de manutenção. A manutenção, no entanto, não deve ser realizada de modo improvisado e casual, deve ser entendida como um serviço técnico e realizada por empresas capacitadas ou especializadas ou, ainda, equipe de manutenção local, conforme a complexidade.

Segundo a ABNT NBR 5674 (2012):

As edificações apresentam uma característica que a diferencia de outros produtos: elas são construídas para atender a seus usuários durante muitos anos, e ao longo deste tempo de serviço devem apresentar condições adequadas ao uso a que se destinam, resistindo aos

agentes ambientais e de uso que alteram suas propriedades técnicas iniciais(...). É inviável, sob o ponto de vista econômico, e inaceitável, sob o ponto de vista ambiental, considerar as edificações como produtos descartáveis, passíveis da simples substituição por novas construções(...). Isto exige que a manutenção das edificações seja levada em conta tão logo elas sejam colocadas em uso.

É de conhecimento amplo a responsabilidade dos construtores e ou incorporadores elaborar o Manual das Áreas Comuns e o Manual do Proprietário atendendo as normas ABNT NBR 14037, ABNT NBR 5674 e ABNT 15575, informar os prazos de garantias, apresentar sugestão para o sistema de gestão de manutenção, informar como será realizado o atendimento ao cliente e prestar o serviço de assistência técnica aos usuários e síndicos de edificações. Se os construtores ou incorporadores fornecerem este manual contemplando todas as áreas, ele deve ser seguido em sua totalidade, podendo ser agregadas tarefas apresentadas.

Entretanto, percebeu-se nas entrevistas com os administradores de condomínio duas situações, a primeira é o desconhecimento da existência deste manual por parte do administrador e a segunda é a não elaboração deste manual por todas as construtoras, ou seja, não são todas as edificações que possuem este manual do proprietário. A partir da análise individualizada das ações necessárias para uma manutenção preventiva, apresenta-se um artefato para a rotina de inspeção predial em ordem cronológica das tarefas a serem realizadas de acordo sua repetitividade. O artefato foi formatado seguindo a pesquisa documental realizada, e para melhor compreensão e cumprimento dos objetivos utilizou-se categorias e conceitos relacionados à literatura de rotinas organizacionais como orientação para descrição dos elementos que uma rotina organizacional de inspeção predial para manutenção de edificações deveria ter se estivesse aderente ao que regem as normas.

No que tange à repetitividade, o artefato apresenta da tarefa mais frequente para a menos frequente. A descrição da tarefa aparece logo após o sistema predial condizente (algo que as normas indicam e que para efeitos de contextualização é importante). Por fim é elencado os atores que deveriam estar envolvidos em sua execução. O artefato de rotina apresentado, tem como função principal padronizar a rotina. No entanto ele também pode ser utilizado como suporte ao administrador e ao síndico para controle de todas as ações necessárias para manter a edificação em situação ideal de funcionalidade, buscando reduzir consideravelmente custos e transtornos com manutenções corretivas. Este alinhamento das atividades necessárias, também fornece ao administrador e ao síndico, a possibilidade de pensar o orçamento anual do condomínio, pois se saberá antecipadamente as atividades necessárias, sendo necessário apenas a valoração dos itens apresentados.

CONCLUSÕES

Cada vez mais as pessoas buscam conviver em condomínios pelas mais variadas opiniões, sejam elas por questão de segurança, praticidade ou facilidade de aquisição. Movido a investimentos públicos e privados, a indústria da construção civil brasileira deu um salto no quesito habitação, pulverizando pelos centros urbanos do país edifícios das mais diversas alturas e número de unidades habitacionais em um mesmo edifício. Frente a isso, surgem novas regulações para o mercado, novas Normas Regulamentadoras,

novas oportunidades de negócios. Dentre estas oportunidades surgiram as administradoras de condomínios, em grande maioria fundadas a partir da experiência de seu fundador como síndico profissional. Em uma busca rápida pela internet, encontra-se administradoras dos mais variados portes, oferecendo os mais variados serviços.

Focado em um ambiente regional, este estudo se propôs a demonstrar como a análise da imersão social em empresas administradoras de condomínios contribui para a constituição de um artefato de rotina organizacional de inspeção predial e manutenção de edificações. Foi possível cumprir este objetivo e os objetivos específicos com base nas informações coletadas através de entrevistas, observação e pesquisa documental. Os dados levaram a reconhecer que os administradores de condomínio se favorecem de sua experiência, principalmente como síndico, aliado à sua vendável credibilidade e confiança, potencializado pela impressão de que a atividade de síndico é sinônimo de problema, acabam que em muitos casos condicionando a rotina organizacional de acordo com seus preceitos. Entretanto foi possível perceber também que a estrutura de tarefas das rotinas organizacionais executadas nas administradoras investigadas carece de aderência às normatizações existente.

Desta maneira buscou-se caracterizar a rotina organizacional das administradoras de condomínio no âmbito da inspeção predial, buscando atender novas normativas referentes a manutenção e a vida útil da edificação, que é a verdadeira razão pela existência do condomínio. Consequente pode-se reconhecer e caracterizar as rotinas dentro de suas principais características defendidas por Feldman (2000; 2003), Feldman et al. (2003) que defendem que as rotinas são caracterizadas por serem repetitivas, coletivas, interdependes e padronizadas. Também se demonstra aspectos inerentes à fraca imersão social que a rotina sofre, que a levam à uma condição de pouca alteração evidenciada pelas entrevistas.

Relacionado a caracterização das rotinas, com amparo em normas e manuais que regem a indústria da construção civil, foi apresentado um artefato de rotina para auxiliar na inspeção predial com foco principal na manutenção preventiva do imóvel, fonte de investimento dos condôminos, para que se garanta o desempenho e se consiga estender ao máximo sua vida útil. A sistematização apresentada tem como função principal padronizar a rotina, admitindo o aspecto ostensivo da rotina com uma característica fácil e adequada às exigências legais, além de um favorecimento no que tange à delimitação orçamentária do condomínio, facilitando uma orçamentação futura e equalização de desembolsos por parte dos condôminos.

Do ponto de vista teórico, ao se propor um artefato para a rotina de inspeção predial, a grande contribuição está no aspecto normativo da atividade, ou seja, a necessidade de artefatos que guiem as ações dentro da rotina na busca da eficiência das tarefas no que tange a inspeção predial. Do ponto de vista prático, percebe-se um setor altamente regulado, normatizado, padronizado, mas que na prática há um descolamento por parte dos atores de sua operacionalização. Desta forma, esse estudo propõe um modelo aplicável que auxilia na imersão social dos atores frente as rotinas necessárias, pautadas nas melhores práticas do mercado.

Miettinen et al. (2005) sugerem que as soluções devem ser buscadas no desenvolvimento de novas ferramentas e formas organizacionais que tornem a reflexão sobre as atividades parte da tarefa. À vista disso,

uma das propostas da pesquisa era gerar uma contribuição gerencial propondo uma sistematização (artefato) do sistema de inspeção predial voltada à administração de condomínios. A partir deste estudo é possível que outros administradores de condomínios se beneficiem dos resultados apontados e possam melhorar a prestação de seus serviços seguindo adequadamente as normas vigentes.

A aplicabilidade deste estudo se torna simples pelos administradores, pois o artefato apresentado está embasado nas rotinas que já são praticadas em suas empresas. Da mesma forma, este estudo dá um amparo aos síndicos pois apresenta um panorama de tarefas mínimas que devem ser desenvolvidas em seus condomínios, podendo desta maneira afinar o trabalho desenvolvido em sua auto-gestão ou nas negociações e controle para com as administradoras de condomínio.

Este artefato também pode ser estendido aos condomínios que optam pela não contratação de administradoras de condomínio, onde o síndico e seus condôminos absorvem todas as atividades administrativas do empreendimento. Ele não se apresenta de maneira inflexível, muito pelo contrário, pode ser moldado de acordo com as características e necessidades do edifício, indo ao encontro de Winter (2000) onde expressa que as rotinas estão sujeitas a mudanças diante das variações de contexto.

Importante ressaltar que a qualidade da cadeia produtiva da construção civil acaba influenciando nas rotinas das administradoras de condomínios. Percebe-se isso quando a construtora e/ou incorporadora desenvolve e entrega o manual de uso, operação e manutenção do condomínio de maneira detalhada e coerente com a proposta. Partindo do interesse da construtora em desenvolver o manual, a administradora absorve tal tarefa como uma obrigação, onde no contrário, quando não é apresentado este manual, a administradora absorve tais tarefas como opcionais.

Em cidades menores onde muitas vezes as obrigações normativas demoram para ser aplicadas, percebeu-se que as edificações não possuem tal manual, o que acaba influenciando nas rotinas das administradoras locais, e a influência social e experiência do administrador acaba condicionando as rotinas.

No que tange às limitações dessa pesquisa, pode-se citar o número reduzido de administradoras que participaram do estudo. Diversas organizações foram convidadas a participar do estudo, onde algumas declinaram imediatamente, outras declinaram posterior ao decreto da Pandemia de Covid-19.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, H.; RUEF, M.. **Organizations Evolving Second Edition**. Road London: SAGE Publications Ltd., 2006.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 5674 (2012)**. Manutenção de edificações – Requisitos para o sistema de gestão de manutenção. Cosmos Corporation, como citado em “Estudo de caso: planejamento e métodos”. 2 ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

BECKER, M.; SALVATORE, P.; ZIRPOLI, F.. **Applying organizational routines in analyzing organizations: methodological issues and analytical contributions**. Second Routines Workshop. Sophia Antipolis, 2005.

BEVERUNGEN, D.. Exploring the interplay of the design and emergence of business processes as organizational routines.

Business & Information Systems Engineering, v.6, n.4, p.191-202, 2014.

CACCIATORI, E.. Resolving Conflict in Problem-Solving: Systems of Artefacts in the Development of New Routines. Studies Swiss Federal Institute of Technology Zurich. **Journal of Management**, v.49, n.8, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01065.x>

CAMPBELL, D.. Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution. **General Systems**, v.14, p.69-85, 1969.

CARSUD, A.; JOJNSON, R.. Empreendedorismo: uma perspectiva social psicológica. **Revista de empreendedorismo**, v.1, p.21-31, 1989.

COHEN, M. D.. Reading Dewey: Reflections on the study of routine. **Organization Studies**, v.28, n.5. p.773-786, 2007.

DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840606077620>

COHEN, M. D.; BACDAYAN, P.. Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. **Organization Science**, v.5, n.4, p.554-568, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.5.4.554>

CYERT, R.; MARCH, J.. **A Behavioral Theory of the Firm**. Oxford: Blackwell, 1963.

D'ADDERIO, L.. Artifacts at the centre of routines: Performing the material turn in routines theory. **Journal of Institutional Economics**, v.7, p.197-230, 2011.

EGIDI, M.; NARDUZZO, A.. The emergence of path-dependent behaviors in cooperative contexts. **International Journal of Industrial Organization**, v.15, p.677-709, 1997.

FELDMAN, M.. Organizational routines as a source of continuous change. **Organization Science**, v.11, p.611-629, 2000.

FELDMAN, M.. A performative perspective on stability and change in organizational routines. **Industrial and Corporate Change**, v.12, p.727-752, 2003.

FELDMAN, M.; PENTLAND, B. T.. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change Source. **Administrative Science Quarterly**, v.48, n.1, p.94-118, 2003. DOI: <https://doi.org/10.2307/3556620>

FELDMAN, M. S.. **Routines as process: Past, present, and future**. Organizational Routines: How They Are Created, Maintained, and Changed, 2016. DOI: <http://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198759485.001.0001>

GERSICK, C.; HACKMAN, J.. **Habitual Routines in Task-Performing Groups**. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1990.

GIDDENS, A.. **A constituição da sociedade**. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GOFFMAN, E.. **Asylums**. Garden City: Doubleday, Anchor Books, 1961.

GRANOVETTER, M.. **Economic action and social structure: the problem of embeddedness**. State University of New York at Stony Brook, 1985.

HODGSON, G. M.. **The Economics of Institutions**. Aldershot: Edward Elgar, 1993.

HODGSON, G. M.. The firm as an interactor: firms as vehicles for habits and routines. **Journal of Evolutionary Economics**, Dordrecht, v.14, p.281-307, 2004.

HOWARD-GRENVILLE, J. A.. The Persistence of Flexible Organizational Routines: The Role of Agency and Organizational Context. Organizational Behavior

Department, Boston University School of Management. **Organization Science**, v.16, p.618-636, 2005.

MIETTINEN, R.; VIRKKUNEN, J.. Epistemic Objects, Artefacts and Organizational Change. **University of Helsinki**, v.12, n.3, p.437-456, 2005.

MILAGRES, R.. **Rotinas: uma revisão teórica**. Campinas: Fundação Dom Cabral, 2011.

MOTTA, G. S.. Como escrever um bom artigo tecnológico?. **Revista de Administração Contemporânea**, v.21, n.5, p.4-8, 2017.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G.. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press/Harvard University Press, 1982.

PENTLAND, B.; FELDMAN, M.. Organizational routines as a unit of analysis. **Industrial and Corporate Change**, v.14, p.793-815, 2005.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M.. **Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action**. Information and Organization Elsevier Ltda., 2008.

PENTLAND, B. T.; RUETER, H.. Organizational routines as grammars of action. **Administrative Science Quarterly**, New York, v.39, p.484-510, 1994.

ROYER, I.; DANIEL A.. Organizational Routines and Institutional Maintenance: The Influence of Legal Artifacts. **Journal of Management Inquiry**, v.28, n.2, p.1-21, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/1056492617730402>

SCHULZ, M.. **Staying on track: A voyage to the internal mechanisms of routine reproduction**. Handbook of organizational routines. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

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, São Paulo, 2016.

UZZI, B.. Estrutura social e competição em redes interfirmas: o paradoxo da imersão. **Adm. Sci.**, p.35-68, 1997.

VILNAI-YAVETZ, I.; RAFAELI, A.. **Managing artifacts to avoid artifact myopia**. Artifacts and organizations: Beyond mere symbolism. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2006.

WHITTINGTON, R.. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v.29, n.6, p.693-712, 1992.

WINTER, S. G.. **Survival, selection, and inheritance in evolutionary theories of organization**, **Organizational Evolution: New Directions**. Newbury Park, 1990.

WINTER, S.. The satisficing principle in capability learning. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v.21, p.981-996, 2000.