

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO**

**ISA AKEMI PIRES IWATA**

**TRANSFERÊNCIA DE ROTINAS EM METAORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO  
EM UMA INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA.**

**Porto Alegre/RS**

**2024**

ISA AKEMI PIRES IWATA

**TRANSFERÊNCIA DE ROTINAS EM METAORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO  
EM UMA INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA.**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore

Porto Alegre/RS

2024

Universidade de Rio Verde  
Biblioteca Luiza Carlinda de Oliveira  
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – (CIP)

I95t Iwata, Isa Akemi Pires

Transferência de rotinas em metaorganizações: estudo de caso em uma instituição universitária. / Isa Akemi Pires Iwata. – 2024.  
76 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore Filho.

Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2024.

Contém índice de figuras e quadros.

1. Metaorganizações. 2. Rotinas organizacionais. 3. Transferência de rotinas. 4. Capacidade absorptiva. 5. Metaorganização educacional.  
I. Verschoore Filho, Jorge Renato. II. Título.

CDD: 658.4

Bibliotecário: Juatan Tiago da Silva – CRB 1/3158

**ISA AKEMI PIRES IWATA**

**TRANSFERÊNCIA DE ROTINAS EM METAORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO  
EM UMA INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Conceito Final:

Data:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore Filho – UNISINOS

---

Prof. Dr. Marcos Tadeu Caputi Lelis – UNISINOS

---

Profa. Dra. Patrícia Kinast de Camillis - UNIALFA

Dedico o resultado deste trabalho às minhas filhas, Helena e Heloísa. Sinto-me tocada pela sua incrível resiliência ao abraçar o meu sonho, suavizando a dor da culpa por sacrificar nosso precioso tempo juntas para me dedicar aos estudos. Sua paciência e amor são tesouros que guardo em meu coração. Vocês são alegria e luz nos meus dias.

## **AGRADECIMENTOS**

O processo de elaboração desta dissertação foi, sem dúvida, uma das experiências mais desafiadoras e enriquecedoras que já vivenciei. Ao longo dos meses, enfrentei sentimentos antagônicos que, na verdade, representaram uma oportunidade única de autoconhecimento. Foi uma jornada árdua e solitária, mas que me fez valorizar a riqueza de poder contar com o suporte das pessoas que estiveram ao meu lado, tornando esse sonho uma realidade palpável.

Agradeço primeiramente a Deus por me capacitar, por me conceder forças nos momentos mais difíceis e por guiar os caminhos que me trouxeram até aqui; eu sei que não foram meras coincidências.

Ao meu marido, Mayko, meu grande amor e meu maior incentivador, sou profundamente grata por seu apoio incondicional nos momentos de crise e dúvidas. Sua compreensão e habilidade para contornar os impactos de minha ausência no papel de mãe foram fundamentais. Tenho uma imensa sorte de tê-lo ao meu lado.

Minha gratidão sincera aos meus pais, que me guiaram com os melhores valores. Agradeço por terem me cobrado tanto em relação aos estudos; hoje reconheço que não foi em vão. Agradeço também por estarem ao meu lado sempre, especialmente nos momentos em que mais precisei.

Aos meus amores, Aline e Thiemy, sou eternamente grata por serem meu porto seguro. Vocês trazem significado e completude à minha vida.

Quero prestar minha profunda admiração e agradecimento ao Professor Jorge Verschoore – um notável pesquisador e fonte de inspiração profissional – por ter sido o melhor orientador que eu poderia imaginar. Ele não só me concedeu espaço para trabalhar, mas também me introduziu no mundo da pesquisa, tornando o processo mais leve e produtivo. Gratidão pelas suas contribuições, paciência, acessibilidade e respeito constantes.

À UniRV, instituição onde atuo como servidora, expresso meu agradecimento pela oportunidade, parceria e permissão para a elaboração deste trabalho. Ao Magnífico Reitor Prof. Me. Alberto Barella Netto, expresso meu reconhecimento e profunda gratidão pelo apoio e dedicação dispensados a todos os mestrandos da nossa turma.

Aos meus amados amigos, Profa. Dra. Leninne Freitas e Prof. Dr. Claudemir Bertuolo, elos que se solidificaram ao longo desta jornada, minha imensa gratidão por

terem sido mãos amigas em um dos momentos mais sombrios da minha vida. Vocês me resgataram do olho do furacão, o que foi decisivo para a conclusão deste trabalho. Agradeço pela parceria, pelo apoio fraternal e pela presença constante na minha vida, carreira e jornada acadêmica. Também quero registrar meus agradecimentos à minha amiga Adriele – juntas enfrentamos desafios, superamos obstáculos, compartilhamos risos e construímos uma conexão verdadeira e duradoura.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 Componentes da capacidade absorptiva segundo Park et al., (2007) .....35



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese distintiva entre metaorganizações e organizações convencionais .....	25
Quadro 2 – Síntese dos conceitos e autores.....	26
Quadro 3 – Características metaorganizacionais na “Universidade X” .....	39
Quadro 4 – Perfil dos participantes da pesquisa .....	40
Quadro 5 – Descrição da Pesquisa .....	40
Quadro 6 – Amarração metodológica da pesquisa .....	41
Quadro 7 – Síntese dos dados secundários.....	43
Quadro 8 – Análise de conteúdo (Bardin, 2016) .....	44

## RESUMO

Esta dissertação investiga a transferência de rotinas em uma metaorganizacional educacional, tendo como foco em uma universidade pública. Metaorganizações, caracterizadas pela interconexão de unidades autônomas que colaboram para alcançar objetivos comuns, dependem fortemente da eficácia das rotinas organizacionais para disseminar diretrizes, políticas e melhores práticas entre suas diversas unidades. A pesquisa examina os mecanismos, desafios e facilitadores do processo de transferência de rotinas, especialmente por se tratar de um ambiente sujeito a constantes mudanças nas políticas governamentais. A pesquisa adota uma abordagem metodológica abrangente, incluindo revisão de literatura, coleta de dados primários por meio de entrevistas e análise qualitativa dos dados obtidos. A triangulação dos dados foi realizada para garantir a validade e confiabilidade dos resultados, combinando diferentes fontes de informação e métodos analíticos. Os resultados indicam que a transferência de rotinas na metaorganização educacional é um processo complexo, influenciado pela interação entre estratégia organizacional e capacidade absorptiva. A capacidade absorptiva, que envolve a habilidade de reconhecer, assimilar e aplicar novos conhecimentos, mostrou-se crucial para a adaptação e implementação eficaz das rotinas. As unidades autônomas da universidade demonstraram variações significativas em sua capacidade de absorção e aplicação das rotinas, refletindo diferenças em suas estruturas organizacionais, culturas e recursos disponíveis. Além disso, a pesquisa revelou que artefatos, como documentos e sistemas de informação, desempenham um papel fundamental na sustentação das rotinas, facilitando a comunicação e a coordenação entre as unidades. Em conclusão, esta dissertação contribui para o entendimento teórico e prático da transferência de rotinas em metaorganizações, oferecendo insights valiosos para gestores e acadêmicos interessados em melhorar a eficácia organizacional e a capacidade de adaptação a mudanças. As implicações dos achados sugerem a necessidade de estratégias específicas para fortalecer a capacidade absorptiva das unidades e promover uma cultura organizacional que valorize a flexibilidade e a inovação.

Palavras-chave: Metaorganizações; Rotinas Organizacionais; Transferência de Rotinas, Metaorganização educacional; Capacidade Absortiva.

## ABSTRACT

This dissertation investigates the transfer of routines in an educational metaorganization, focusing on a public university. Metaorganizations, characterized by the interconnection of autonomous units that collaborate to achieve common goals, heavily rely on the effectiveness of organizational routines to disseminate guidelines, policies, and best practices among their various units. The research examines the mechanisms, challenges, and facilitators of the routine transfer process, especially considering an environment subject to constant changes in government policies. The research adopts a comprehensive methodological approach, including a literature review, primary data collection through interviews, and qualitative analysis of the data obtained. Data triangulation was conducted to ensure the validity and reliability of the results by combining different sources of information and analytical methods. The results indicate that the transfer of routines in an educational metaorganization is a complex process influenced by the interaction between organizational strategy and absorptive capacity. Absorptive capacity, which involves the ability to recognize, assimilate, and apply new knowledge, proved crucial for the effective adaptation and implementation of routines. The university's autonomous units demonstrated significant variations in their capacity to absorb and apply routines, reflecting differences in their organizational structures, cultures, and available resources. Additionally, the research revealed that artifacts, such as documents and information systems, play a fundamental role in sustaining routines, facilitating communication and coordination among the units. In conclusion, this dissertation contributes to the theoretical and practical understanding of routine transfer in metaorganizations, offering valuable insights for managers and academics interested in improving organizational effectiveness and the ability to adapt to changes. The findings suggest the need for specific strategies to strengthen the absorptive capacity of units and promote an organizational culture that values flexibility and innovation.

**Keywords:** Metaorganizations; Organizational Routines; Routine Transfer; Educational Metaorganization; Absorptive Capacity.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 METAORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 ROTINAS ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>27</b>
2.2.1 A dinâmica interna das rotinas .....	30
<b>2.3 CAPACIDADE ABSORTIVA .....</b>	<b>33</b>
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2. SELEÇÃO DO CASO, DESCRIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3. COLETA DE DADOS.....</b>	<b>41</b>
<b>3.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>43</b>
<b>3.5. VALIDADE E CONFIABILIDADE .....</b>	<b>45</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 METAORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2 ROTINAS ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3 TRANSFERÊNCIA DE ROTINAS.....</b>	<b>55</b>
<b>4.4 CONTRIBUIÇÕES À ACADEMIA E À PRÁTICA.....</b>	<b>61</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE INFORMAÇÕES SOBRE OS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE C – ORGANOGRAMA DA UNIVERSIDADE X .....</b>	<b>76</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O mundo contemporâneo, caracterizado pela globalização e expansão da internet, se mostra cada vez mais suscetível a mudanças nos contextos político, econômico, social e tecnológico. Essas mudanças suscitam reflexos de várias ordens para o funcionamento das organizações, que se veem constantemente desafiadas a se adaptar e buscar eficiência neste ambiente altamente dinâmico.

Assim, nesse cenário volátil, a compreensão da lógica organizacional não é suficiente para garantir o sucesso das organizações (Schoemaker, Heaton & Teece, 2018). É nesse contexto que a compreensão das rotinas organizacionais se mostra um fator fundamental para a gestão das entidades. As rotinas são elementos ubíquos e intrínsecos às organizações, desempenhando papéis multifacetados que contribuem de forma significativa para a eficácia organizacional (Argote & Greeve, 2007). Embora frequentemente associadas à estabilidade e rigidez dentro das organizações, seu papel é, de fato, mais amplo e pode ser diametralmente oposto a essa percepção tradicional, atuando como catalisadores de transformação no ambiente organizacional (Feldman; Pentland, 2003).

Nesse contexto, as rotinas não são apenas atividades repetitivas, mas sim processos que se adaptam às demandas e aos desafios impostos pela mudança contínua que as instituições enfrentam (D'adderio, 2008; Feldman & Pentland, 2003; Howard-Grenville, 2005). Elas representam as práticas habituais que guiam o funcionamento interno desde tarefas operacionais do dia a dia até estratégias de longo prazo. Portanto, compreender acerca da natureza, da transferência e a evolução das rotinas torna-se imperativo para gestores que buscam aprimorar a eficiência da organização (Salvato & Rerup, 2017).

A concepção de rotinas encontra suas raízes na literatura de economia e estratégia organizacional. Conforme proposto por Nelson & Winter (1982), esta perspectiva sustenta que as rotinas podem ser analogamente equiparadas aos “genes” de uma organização, desempenhando um papel crucial na transmissão de conhecimento ao longo do tempo. Em outros termos, as rotinas são os principais meios pelos quais as organizações buscam atingir seus objetivos e cumprir sua missão institucional. A aderência sistemática às rotinas cria processos que minimizam

a ocorrência de erros, mal-entendidos e omissões na comunicação das informações (Pentland & Feldman, 2005). Isso amplia a segurança e confiabilidade, uma vez que os processos se tornam mais precisos e regulares.

A investigação aprofundada sobre a transferência das rotinas constituiu uma área essencial da pesquisa organizacional, enriquecendo a compreensão sobre a dinâmica interna das organizações e seu potencial adaptativo em ambientes em constante mutação. A relevância deste estudo transcende a simples análise das rotinas organizacionais, pois está intrinsicamente ligada à otimização da eficiência operacional e à promoção de mecanismos de adaptação, aprendizado e inovação (Zollo & Winter, 2002). A transferência eficaz de rotinas não apenas garante a uniformidade e precisão nas operações, mas também impulsiona a adaptabilidade e a aprendizagem incessante.

Desta feita, a transferência de rotinas figura como um processo que se refere à disseminação, compartilhamento e adoção de práticas, procedimentos e conhecimentos internos entre diferentes partes de uma organização (Argote & Ingran, 2000). Esse processo envolve a transmissão de métodos, protocolos de comunicação, procedimentos operacionais, e até mesmo elementos da cultura organizacional de uma unidade para outra dentro da mesma organização (Zollo & Winter, 2002). Em sua essência, a transferência de rotinas busca permitir que a organização aproveite o conhecimento interno acumulado, promovendo a uniformidade e eficácia nas diversas áreas de atuação (Minbaeva, 2007).

Assim, a transferência regular de rotinas já estruturadas garante um fluxo contínuo e preciso de informações essenciais, o que, por sua vez, possibilita uma tomada de decisões informada e eficiente. Conforme argumentado por Nelson & Winter (1982), as rotinas proporcionam oportunidades de aprendizado, permitindo que funcionários ganhem exposição a diferentes tarefas, expandam seu conhecimento e aprimorem suas habilidades, contribuindo para a capacidade adaptativa da organização.

Adicionalmente, a transferência de rotinas tende a cultivar um ambiente propício para a colaboração e ao compartilhamento de conhecimento (Brown & Duguid, 2001), incentivando a integração organizacional. Os funcionários conscientes e ativamente envolvidos na transferência de rotinas têm a capacidade de comunicar e disseminar informações valiosas com maior facilidade, estimulando a resolução de problemas de forma colaborativa (Argote & Greeve, 2007). Além disso, a transferência

de rotinas também é considerada um meio de desenvolvimento de competências e habilidades (Zolo & Winter, 2002; Argote & Ingram, 2000). E, por fim, a transferência de rotinas pode fortalecer a identidade e a cultura da organização, uma vez que a repetição constante e regular de ações auxilia na formação de uma identidade coletiva (Feldman, 2000).

Assim, essas múltiplas dimensões da transferência de rotinas ressaltam sua importância como um elemento chave de gestão. Ela não apenas contribui para a eficiência operacional, mas também desempenha um papel crucial na formação da cultura organizacional, no processo de aprendizagem contínua e na capacidade de adaptação da organização às mudanças em seu ambiente (Feldman, 2000).

Diante disso, a pesquisa sobre transferência de rotinas tem sido uma área de crescente interesse. No entanto, estudos tradicionais sobre a transferência de rotinas têm revelado a importância de entender como as práticas organizacionais são ensinadas, aprendidas e modificadas dentro das empresas (Nelson & Winter, 1982). Inconteste de dúvidas que são estudos valiosos para o entendimento acerca da dinâmica interna das organizações. Não obstante, outros tipos de arranjos organizacionais carecem desse tipo de estudo, a exemplo das metaorganizações.

Uma metaorganização é uma estrutura que transcende os limites das organizações convencionais. Ela representa um coletivo de organizações membros que colaboram em direção a um objetivo sistêmico comum (Gulati, Puranam E Tushman, 2012; Warwick-Giles Et Al., 2020). Ao contrário das organizações convencionais, que operam de forma independente, as metaorganizações envolvem uma rede de organizações interconectadas que trabalham em conjunto para alcançar um propósito compartilhado.

A abordagem da universidade como uma metaorganização educacional torna o contexto particularmente relevante. As universidades se assemelham a ecossistemas complexos que agregam diversas faculdades, departamentos, institutos de pesquisa e unidades administrativas, cada qual com suas próprias peculiaridades e dinâmicas internas (Barker, 2004). Essa estratégia possibilita que as universidades aproveitem a diversidade de conhecimentos e recursos disponíveis em sua rede de unidades, promovendo sinergias e otimizando soluções para enfrentar desafios complexos (Ahrne & Brunsson, 2005).

Conforme Krücken & Meier (2006), as universidades representam um dos exemplos mais notáveis de metaorganizações, caracterizando-se por uma

capacidade singular de equilibrar padronização e autonomia. Em contraposição à tendência de organizações tradicionais em direção à uniformidade e a centralização do controle, as metaorganizações, notadamente exemplificada pelas universidades, possuem um equilíbrio delicado entre a padronização, que atende a objetivos gerais, e a autonomia, concedendo às unidades individuais a flexibilidade necessária para lidar efetivamente com as demandas específicas inerentes às suas áreas de atuação.

Essa estratégia permite, então, que as universidades aproveitem ao máximo seus recursos e conhecimentos, promovendo sinergias e otimizando soluções para enfrentar desafios complexos. A formação de redes de trabalho multifacetadas entre os diferentes níveis confere uma dinâmica também multinível e complexa no que diz respeito às práticas organizacionais (Garaudel, 2020) e refletem a adaptabilidade e a inovação possível para prosperar em um ambiente de ensino superior em constante evolução. Dessa forma, as metaorganizações se destacam como uma abordagem eficaz para lidar com a complexidade e as constantes mudanças do ambiente acadêmico, podendo ser aplicada em organizações complexas de diversos setores (Ahrne & Brunsson, 2005; Gulati, Puranam & Tushman, 2012).

A pesquisa foi realizada em uma universidade pública, neste trabalho denominada de Universidade X, detentora de autonomia administrativa e financeira. Essa autonomia se fundamenta na receita gerada por meio da cobrança de mensalidades, uma particularidade concedida para um reduzido grupo de instituições educacionais cuja fundação precede a Constituição Federal de 1988. A Carta Magna instituiu a gratuidade do ensino em estabelecimentos oficiais (Art. 206, IV, CF), porém, estabeleceu como exceção o caso de instituições educacionais criadas por lei estadual ou municipal, em pleno funcionamento na data da sua promulgação e que não dependessem, total ou preponderantemente, de recursos públicos (Art. 242, CF).

Assim, em decorrência do status de universidade pública, a Universidade X é continuamente influenciada por fatores regulatórios, que englobam desde leis e regulamentos governamentais até normativas específicas do setor educacional (Mclendon, 2003). Na prática, embora tenha o direito constitucional de efetuar a cobrança de mensalidades e gerir seu patrimônio, a universidade está sujeita ao sistema legal que governa as aquisições públicas, além das normas pertencentes ao sistema educacional.

Neste diapasão, considerando que a transferência de rotinas organizacionais se refere ao processo de transpor padrões de comportamento ou práticas



estabelecidas de um ambiente para outro dentro de uma organização ou dela para outra, surge o problema que motivou a elaboração da presente pesquisa: como ocorre a transferência de rotinas em uma metaorganização educacional?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral da pesquisa é investigar o processo de transferência de rotinas organizacionais em uma metaorganização educacional, considerando sua diversidade de estruturas e processos internos, bem como as regulamentações às quais está sujeita.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar características metaorganizacionais no contexto da Universidade X;
- b) Reconhecer as rotinas organizacionais presentes na metaorganização educacional;
- c) Investigar o processo de transferência da principal rotina entre diferentes partes da metaorganização;

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Esta seção tem como objetivo evidenciar a importância substancial do estudo empreendido, tendo em vista que ao pesquisador é atribuída a responsabilidade de apresentar os aspectos essenciais da pesquisa, contribuindo, assim, para a construção do conhecimento científico e sua aplicação prática.

As rotinas organizacionais, elementos centrais nas discussões sobre capacidades dinâmicas, funcionam como padrões de atividade que caracterizam a execução do trabalho nas organizações (Nelson & Winter, 1982). Elas não apenas proporcionam estabilidade e previsibilidade, mas também servem como veículos para a mudança e inovação, especialmente quando as organizações são confrontadas com

novos desafios e oportunidades (Feldman, 2000). A transferência de rotinas, em contextos de metaorganizações - estruturas abrangentes formadas por múltiplas entidades (Gulati, Puranam & Tushman, 2012) - é importante para a disseminação de práticas inovadoras e conhecimento entre as entidades constituintes.

A justificativa para a investigação do papel das capacidades dinâmicas, das rotinas e da transferência de rotinas em metaorganizações reside na compreensão de como essas entidades complexas se adaptam e inovam em ambientes de rápida mudança. O conceito de capacidades dinâmicas, conforme delineado por Teece, Pisano e Shuen (1997), refere-se à habilidade de uma organização em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar ambientes em rápida transformação. Esta definição estabelece a base para entender a importância da adaptação organizacional e inovação contínua.

Conforme ressaltado por Feldman e Pentland (2003), a pesquisa centrada no estudo das rotinas possui fundamentos sólidos devido à sua relevância no âmbito organizacional. As rotinas podem ser consideradas como alicerces dos processos laborais, frequentemente envolvendo a coordenação de diversos atores. Acrescentando a esta perspectiva, Becker (2008) enfatiza o crescente número de estudos empíricos que direcionam seu foco para a investigação de fenômenos organizacionais que colocam as rotinas como componentes centrais de análise. O autor destaca que as rotinas são um construto de suma relevância para a compreensão do comportamento organizacional, da gestão estratégica e da teoria institucional.

Para Ghosh e Sobek (2002) meta-rotinas eficazes podem facilitar a resolução de problemas de segunda ordem para produzir mudança sustentável e, portanto, melhoria contínua dentro das organizações.

Além disso, as dinâmicas envolvendo rotinas em uma metaorganização, como apontado por Gulati, Wohlgezogen e Zhelyazkov (2012), podem se distanciar consideravelmente das observadas em organizações individuais. Cada entidade dentro de uma metaorganização desenvolve suas próprias rotinas, processos e normas, muitas vezes moldadas por regulamentações específicas de suas respectivas áreas de atuação. A transferência de rotinas em tal contexto transcende a mera manipulação de informações dentro de um ambiente individual, envolvendo, ao contrário, a interação eficaz dessas informações por meio de múltiplos microssistemas, cada qual com suas estruturas e culturas distintas. Esse é um campo

de pesquisa notavelmente complexo e multifacetado que ainda requer investigação aprofundada.

Adicionalmente, a análise desse processo pode revelar como as organizações se adaptam às normas e rotinas comuns que emergem na metaorganização, fornecendo, assim, uma compreensão mais profunda sobre a cultura organizacional em uma escala macro, conforme destacado por Kraatz e Block (2008). Adaptações que, muitas vezes, ocorrem em resposta a regulamentações específicas do ambiente em que a organização opera, destacando, portanto, a estreita relação entre a transferência das rotinas e os fatores regulatórios.

Assim, este estudo se justifica de maneira prática e substancial por várias razões cruciais. Em primeiro plano, oferece uma perspectiva profunda da dinâmica interna das organizações educacionais, particularmente aquelas que operam em contextos intrincados, como as metaorganizações. Esta análise proporciona insights para o entendimento acerca dos mecanismos internos dessas entidades complexas.

A necessidade de investigar a transferência de rotinas em metaorganizações emerge da complexidade inerente à coordenação e compartilhamento de práticas entre organizações que possuem diferentes culturas, sistemas e processos. O estudo de como as capacidades dinâmicas facilitam a transferência e adaptação de rotinas em tais contextos pode contribuir para a gestão da mudança e inovação em escala interorganizacional.

Assim, a pesquisa possibilita trazer contribuições práticas e social. Na parte empírica, contribui com evidências dos mecanismos e práticas que facilitam a transferência de rotinas em metaorganizações. Por fim, no campo social busca-se melhorar a compreensão de como as metaorganizações podem transferir e adaptar rotinas, o estudo tem o potencial de impactar a eficiência operacional e a inovação nessas entidades.

#### **1.4 ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO**

No capítulo de introdução, estabelecemos o cenário da pesquisa, contextualizando o estudo e destacando sua relevância. Aqui, são apresentados tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos da dissertação.

O capítulo 2 oferece a fundamentação teórica que serve como pilar do estudo. Nele, aprofundamos os conceitos-chave e revisamos a literatura existente, explorando

a teoria das metaorganizações, detalhando sua formação e funcionamento. Também discutimos as rotinas organizacionais, examinando sua dinâmica interna, características e os diversos papéis que desempenham nas organizações. Além disso, introduzimos o conceito de capacidade absorviva, essencial para entender como as organizações absorvem e aplicam novos conhecimentos, uma fundamentação crucial para compreender a transferência de rotinas.

Seguindo, o capítulo 3 descreve o método utilizado na pesquisa, detalhando o desenho do estudo, justificando a abordagem adotada e explicando a coleta e análise dos dados.

No capítulo 4, apresentamos os achados da pesquisa. Ele é dividido em três seções principais que refletem os conceitos teóricos centrais abordados: metaorganização, rotinas organizacionais e transferência de rotinas.

Por fim, o capítulo 5 condensa os principais achados da pesquisa e aponta sugestões para futuras pesquisas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção é apresentado o referencial teórico que fundamenta os conceitos e teorias do escopo de trabalho desenvolvido. As próximas subseções trazem o entendimento sobre Metaorganização, Rotinas Organizacionais e a Capacidade Absortiva no Contexto da Administração.

### **2.1 METAORGANIZAÇÃO**

A teoria organizacional, ao longo de seu processo evolutivo, tem sido um terreno fecundo para a incorporação de conceitos inovadores destinados a elucidar as intrincadas dinâmicas que permeiam as entidades coletivas. Nesse contexto, emerge o conceito de metaorganização, um constructo teórico que transcende as estruturas convencionais e se propõe a proporcionar uma compreensão mais abrangente dos mecanismos subjacentes à coordenação entre organizações. Este subcapítulo se dedica à exploração aprofundada dos fundamentos das metaorganizações, delineando sua definição conceitual, investigando suas raízes históricas e estabelecendo uma comparação fundamental com as estruturas organizacionais tradicionais.

O fenômeno da metaorganização representa uma ampliação paradigmática da compreensão das inter-relações entre organizações. Distanciando-se substancialmente das organizações convencionais, à luz das contribuições pioneiras de Ahrne & Brunsson (2005), as metaorganizações não encontram sua base na constituição por indivíduos, mas sim na associação sinérgica entre organizações, abarcando outros órgãos coletivos que decidem se associar voluntariamente e não contratualmente, conforme ponderam Berkowitz, Crowder & Brooks (2020). Essa abordagem inovadora proporciona uma visão mais abrangente da coordenação interorganizacional, transcendendo as limitações inerentes a uma análise focalizada nos membros individuais.

Apesar da diversidade e pluralidade de perspectivas presentes no campo da teoria organizacional, é notável que, de maneira uniforme, há uma convergência no entendimento de que as organizações tradicionais têm sua origem na coletividade de indivíduos (Etzioni, 1984; Selznick, 1948; Mintzberg, 1979; Lawrence & Lorsch, 1967). Em franca contraposição, a metaorganização revela-se como uma abordagem que vai

além das fronteiras convencionais da análise organizacional, estendendo-se para uma esfera mais abrangente e holística.

Em seu trabalho prógono, Ahrne & Brunsson (2005) destacam como singularidade distintiva fundamental das metaorganizações a sua formação por meio da associação entre diferentes organizações. A concepção central dessas entidades fundamenta-se na percepção de que, de maneira análoga às organizações convencionais, as metaorganizações constituem-se como uma forma específica de estrutura organizacional (Roh, Xiao & Park, 2023). Essa estrutura, no entanto, opera de maneira mais abrangente, estabelecendo ordem e coordenação entre organizações, enquanto, de acordo com March & Simon (1958 e 1993), os membros das organizações tradicionais são indivíduos.

Alo & Arslan (2023) e Berkowitz, Crowder & Brooks (2020), enfatizam que as metaorganizações são organizações de outras entidades membros e apresentam uma natureza pluralista que se contrapõe ao modelo unitário das organizações convencionais. No entanto, essa característica peculiar cria oportunidades significativas para a aprendizagem coletiva, a cooperação, a competição, a transferência de conhecimento e a ação coletiva entre coalizações de atores. Para exemplificar o conceito de metaorganização, podemos considerar a União Europeia como um caso ilustrativo. Essa entidade é constituída pelos seus Estados-membros, os quais, por sua vez, são organizações independentes.

Sua estrutura conceitual e estrutural, entretanto, mantem-se intrinsecamente entrelaçada com o aparato teórico que fundamenta as organizações. Essa relação profunda remete à gênese das organizações, delineando uma rede complexa de relações que abrange não apenas indivíduos, mas, sobretudo, a interação dinâmica entre diferentes entidades organizacionais. Assim, a metaorganização incorpora aspectos, elementos e padrões comuns às associações formadas por membros singulares, como destacado por Ahrne & Brunsson (2005), Nogueira & Alves (2014) e Berkowitz & Dumez (2016). Esse enfoque não apenas lança luz sobre a interdependência estrutural das metaorganizações, mas também destaca a importância de compreender os elementos comuns que as conectam às formas organizacionais convencionais.

Em congruência, Berkowitz & Dumez (2016) afirmam que o conceito de metaorganização desafia os paradigmas tradicionais da teoria organizacional, destacando a distinção entre a ação coletiva baseada em indivíduos e aquela baseada

em organizações. Assim, enquanto as organizações centradas em indivíduos são endógenas e orientadas a objetivos internos, as metaorganizações são concebidas para atender interesses e propósitos globais que são compartilhados por todas as organizações membros.

De acordo com Ahrne & Brunsson (2005) e Ahrne et al. (2022), uma organização deve conseguir implementar cinco elementos organizacionais para ser considerada completa. Esses elementos são: filiação, hierarquia, regras, monitoramento e sanção. As organizações chamadas de parciais, enfraquecidas ou incompletas, mobilizam apenas alguns desses elementos, o que permite variações estruturais com base no número e tipo de elementos mobilizados, assim como do grau de decisão acerca desses elementos.

Conforme delineado por Ahrne & Brunsson (2005), Ahrne et al. (2022) e Berkowitz & Dumez (2016), as metaorganizações são estruturas decididas e formais que, à semelhança das organizações convencionais, têm acesso aos elementos organizacionais, porém enfrentam dificuldades em mobilizá-los integralmente. Tal característica as classifica como organizações enfraquecidas, suscetíveis à resistência por parte dos seus membros que são entidades autônomas (Berkowitz & Bor, 2022).

Nesse contexto, Berkowitz et al. (2022) enfatizam que a relevância das organizações está intrinsecamente ligada ao grau de autonomia que possuem. Essa necessidade desencadeia uma intensa competição por autonomia, autoridade e identidade, resultando em crescentes tensões entre os membros e suas respectivas metaorganizações, o que pode comprometer a robustez e agilidade dessas entidades interorganizacionais, colocando em risco sua estabilidade (Alo & Arslan, 2023). Tais considerações sublinham a complexidade inerente à gestão de metaorganizações, onde a busca por autonomia se configura como um fator crítico que influencia significativamente sua dinâmica e coesão interna.

Explorando os elementos organizacionais, a filiação, conforme discutido por Berkowitz & Bor (2022) e Grothe-Hammer (2019), guarda referência a quem pode ser aceito como membro da metaorganização, sendo que a voluntariedade de adesão e permanência são elementos imprescindíveis para caracterizar esse fenômeno. Ahrne & Brunsson (2005, p. 430) esclarecem que os candidatos em potencial “não podem ser forçados pela associação a se tornarem membros e, mesmo quando são membros, são livres para deixar a associação a seu próprio critério”.

Ao contrário da participação em organizações formadas por indivíduos, motivada muitas vezes por compensação financeira direta ou motivações extrínsecas, na metaorganização, a filiação está relacionada com os seus objetivos, propósitos e interesses. Dessa forma, ingressar em uma organização multinível sugere o interesse em alcançar influência externa, obter vantagens através da cooperação, formar identidade coletiva ou pelo valor percebido nas atividades empreendidas e resultados alcançados (Ahrne & Brunsson, 2005; Laviolette Et Al., 2022, Gadille, Tremblay & Vion, 2013; Malcourant, Vas & Zintz, 2015; Özturk, 2022).

Assim como a voluntariedade é fator intrínseco ao processo de filiação e de saída, admite-se também que a metaorganização possui poder de decisão sobre a manifestação de interesse por parte da organização candidata, com base em suas características organizacionais, uma vez que metaorganizações geralmente são formadas pela similaridade dos seus membros (Ahrne & Brunsson, 2005; Berkowitz & Bor, 2022). A taxonomia baseada em similaridade de atributos é uma estratégia para a construção de uma identidade coletiva, alinhada às expectativas e necessidades de uma categoria específica (Laviolette Et Al., 2022).

Não obstante, a inclusão de membros autônomos amplifica tanto as semelhanças quanto as diferenças, gerando tensões que desafiam a autonomia da metaorganização em relação às diversas organizações que coordena (Ahrne & Brunsson, 2005). Em razão de sua hierarquia difusa, as metaorganizações não podem impor decisões e, por isso, frequentemente figuram como agente intermediário na gestão dos relacionamentos entre os membros (Ahrne & Brunsson, 2005). Desta forma, para exercer sua autoridade de coordenação, tendem a desenvolver processos de tomada de decisão baseado em consenso e promulgação de padrões brandos (Gulati Et Al., 2012; Laviolette Et Al., 2022; Malcourant, Vas & Zintz, 2015).

Devido à fragilidade estrutural inerente a uma organização parcial e da dificuldade de usar autoridade hierárquica para a resolução de conflitos, torna-se comum que as metaorganizações lancem mão de processos de tomada de decisão baseados em consenso visando a retenção de seus membros (Ahrne & Brunsson, 2005; Dumez, 2008, Gadille Et Al., 2013). Ahrne, Brunsson & Seidl (2016) enfatizam que “nas metaorganizações, os membros tomam decisões comuns enquanto mantêm sua identidade como organizações autônomas”. E, por meio desses consensos, a metaorganização estabelece padrões ou “*soft lows*” (Gadille Et Al., 2013).



Em termos práticos, diante da autonomia dos membros, as metaorganizações encontram dificuldade em estabelecer leis rígidas (Öztürk, 2022) e por isso empregam regras flexíveis e processos participativos que promovem a colaboração e a coordenação entre os membros (Gadille Et Al., 2013). E, ainda que sejam brandas, as regras abrangem diversas áreas de interesse como direitos e deveres, resultados, contribuição, processos e comportamentos (Grothe-Hammer, 2019).

No contexto das organizações tradicionais, embora não haja óbices à adoção de regras tácitas, elas geralmente são formalizadas por escrito para garantir força e amplo acesso, dispensando, porém, maiores formalidades e podendo ser viabilizadas por meio de memorandos ou outras formas de comunicação interna. Entretanto, em metaorganizações, observa-se que as normas fundamentais costumeiramente são documentadas em contratos ou compiladas em regimentos, promovendo uma autoregulação forte e com maior adesão pelos membros, conforme destacado por Berkowitz & Bor (2022). Desta feita, observa-se que a hierarquia diz respeito mais à forma como a autoridade é conferida do que ao poder decorrente de regimentos rígidos (Berkowitz & Bor, 2022).

Por fim, Berkowitz (2018) sustenta a dificuldade enfrentada pelas metaorganizações, apesar da importância das regras, em monitorar a sua implementação, pois carecem de mecanismos e recursos para um acompanhamento mais próximo e, por vezes, até mesmo pela existência de conflito de interesses. Da mesma forma, Ahrne, Brunsson & Kerwer (2016) e Berkowitz & Bor (2022), salientam o desafio das metaorganizações em exercerem o poder sancionador, compreendido como a prerrogativa de influenciar o comportamento do membro de forma positiva (recompensa) ou negativa (punitiva), restando apenas a medida extrema de exclusão. A assertiva de que as metaorganizações são organizações parciais e, portanto, enfraquecidas, está exatamente relacionada à ausência dos elementos estruturais monitoramento e sanção, como esclarecem Berkowitz & Souchaud (2019).

O quadro 1 destaca as principais características distintivas entre as metaorganizações e as organizações convencionais em várias dimensões. Essas diferenças refletem as particularidades das metaorganizações, que, por sua natureza multinível e parcial, enfrentam desafios específicos em comparação com as organizações tradicionais.

Quadro 1 – Síntese distintiva entre metaorganizações e organizações convencionais

Elementos	Metaorganizações	Organizações Convencionais
Formação e estrutura	Associação sinérgica de organizações membros	Indivíduos ou entidades autônomas e hierárquicas
Elementos organizacionais	Filiação, hierarquia, regras, monitoramento e sanção	Filiação, hierarquia, regras, monitoramento e sanção
Tomada de decisão	Decisões e ajustes deliberados e coletivos	Hierarquia formal e tomada de decisão centralizada
Autonomia	Variação na autonomia dos membros	Autonomia relativa, mas centralizada na hierarquia
Participação voluntária	Voluntariedade na adesão e permanência	Empregados podem ser contratados ou demitidos
Motivação para participação	Interesse em objetivos, propósitos e interesses comuns	Motivada por compensação financeira e estabilidade
Coordenação	Coordenação entre organizações membros	Hierarquia formal e coordenação interna
Regras	Normas fundamentais documentadas em contratos/regimentos	Regras podem ser tácitas ou formalizadas por escrito
Monitoramento e sanção	Desafio no monitoramento e poder sancionador limitado	Mecanismos formais de monitoramento e sanção
Complexidade estrutural	Fragilidade estrutural e hierarquia flexível	Hierarquia rígida e estrutura mais robusta
Gestão de conflitos	Tensões entre membros autônomos e necessidade de gestão	Processos formais para a resolução de conflitos

Fonte: elaborado pela autora

Sintetizando o subcapítulo, as metaorganizações são um construto teórico inovador na teoria organizacional, oferecendo uma perspectiva abrangente sobre a coordenação entre organizações. Ao contrário das estruturas convencionais, essas entidades se formam pela associação sinérgica de organizações, não de indivíduos (Ahrne & Brunsson, 2005; Alo & Arslan, 2023). Destacam-se por atender a interesses globais compartilhados e desafios específicos, como autonomia variável, hierarquia e gestão de conflitos entre membros autônomos (Alo & Arslan, 2023).

Os elementos organizacionais, como filiação, hierarquia, regras, monitoramento e sanção, desafiam as estruturas tradicionais (Ahrne & Brunsson, 2005; Berkowitz & Dumez, 2015). A autonomia variável dos membros, as decisões baseadas em consensos e padrões brandos, bem como a gestão de conflitos entre membros autônomos, são características distintivas dessas entidades (Berkowitz Et Al, 2022; Gadille Et Al, 2013).

Apesar dos desafios, como observado por Berkowitz (2018) e Ahrne, Brunsson e Kerwer (2016), as metaorganizações representam uma evolução paradigmática na compreensão da coordenação interorganizacional, oferecendo uma visão mais

abrangente e holística das dinâmicas organizacionais. O quadro 2 apresenta os termos chaves ligados ao conceito de metaorganização.

Quadro 2 – Síntese dos conceitos e autores

<b>Elementos/Características</b>	<b>Autores</b>
Metaorganização	Ahrne & Brunsson (2005) Gulati, Puranam & Tushman (2012) Berkowitz & Dumez (2016) Berkotiz Crowder & Brooks (2020) Berkowitz et al (2022) Alo & Arslan (2023) Hartwell, Lawton & Tingbani (2023)
Coordenação interorganizacional	Gulati, Puranam & Tushman (2012) Gadille et al (2013) Berkowitz & Dumez (2016) Berkowitz, Crowder & Brooks (2020) Hartwell, Lawton & Tingbani (2023)
Hierarquia	Arhne & Brunsson (2005) Grothe-Hammer (2019) Berkotiz Crowder & Brooks (2020) Berkowitz & Bor (2022) Laviolette, Arcand & Cloutier (2022)
Tomada de decisão coletiva	Arhne & Brunsson (2005) Berkowitz & Dumez (2016) Berkowitz, Crowder & Brooks (2020)
Autonomia	Berkotiz Crowder & Brooks (2020) Berkowitz et al (2022) Berkowitz et al (2022) Alo & Arslan (2023)
Filiação	Arhne & Brunsson (2005) Berkowitz & Dumez (2016) Laviolette, Arcand & Cloutier (2022) Berkowitz & Bor (2022)
Poder sancionador limitado e gestão de conflitos	Gadille et al (2013) Arhne, Brunsson & Kerwer (2016) Berkowitz & Souchaud (2019) Berkowitz & Bor (2022)

Fonte: elaborado pela autora

À luz do exposto, e considerando que as metaorganizações se caracterizam pela coordenação entre diversas entidades autônomas, é crucial enfatizar a importância da transferência eficiente das rotinas estabelecidas para o alinhamento e a consecução de objetivos compartilhados. Portanto, na seção subsequente, aprofundaremos os mecanismos e dinâmicas que governam as rotinas nessas entidades.

## 2.2 ROTINAS ORGANIZACIONAIS

O presente subcapítulo se dedica à exploração das rotinas organizacionais, um elemento central nas mais variadas atividades diárias de qualquer organização. Tais rotinas representam padrões de comportamento que direcionam os indivíduos em suas tarefas, desempenhando papel fundamental na configuração do funcionamento e do comportamento organizacional (Feldman & Pentland, 2003). Contudo, a compreensão do seu papel não é tarefa trivial, como assinalado por Becker (2008). Tal complexidade deriva da própria natureza das rotinas que, por estarem presentes em todas as atividades organizacionais e envolverem múltiplos atores com diferentes pontos de vista, variam de forma substancial entre as diferentes organizações e contextos, sendo sensíveis ao dinamismo, às percepções e às perspectivas humanas (Becker, 2004).

Em razão da relevância, a pesquisa sobre rotinas organizacionais emergiu como um domínio significativo nos últimos anos, à medida que acadêmicos reconheceram a essencialidade desses processos para uma compreensão da dinâmica organizacional (Feldman Et Al, 2016). Stene (1940), um dos pioneiros na conceituação de rotinas, as definiu como atividades que se tornam habituais à medida que os membros da organização as repetem sem a necessidade de instruções específicas.

A partir da introdução do conceito, as rotinas ganharam destaque como o principal instrumento para a condução das atividades organizacionais (Feldman & Pentland, 2003). Por esta razão, as rotinas passaram a ser foco de estudo de diferentes autores que contribuíram tanto para a evolução e aprimoramento do conceito de rotinas, como também para a compreensão da estrutura e funcionamento das organizações, pois elucidam os processos pelos quais as organizações se mantêm, se modificam, criam e aprendem ao longo do tempo (Cyert & March, 1963; Nelson & Winter, 1982; Gersick & Hackman, 1990; Pentland & Feldman, 2005; Pentland Et Al, 2012; Howard-Grenville Et Al, 2016; Langlely & Tsoukas, 2017).

Inicialmente, os autores que consolidaram a visão tradicional consideraram rotinas como fonte de estabilidade, concebidas para fornecer soluções genéricas a problemas recorrentes (Geiger & Schröder, 2014). De acordo com essa perspectiva, as organizações desenvolvem rotinas e as estabilizam, tornando-as fontes de confiabilidade (Cyert & March, 1963).

Já Nelson e Winter (2005<sup>1</sup>), postulam que as empresas, à semelhança dos genes, tendem a adotar comportamentos futuros alinhados com as rotinas previamente empregadas. Nessa perspectiva, as rotinas são concebidas como elementos relativamente estáveis, semelhantes aos genes, capazes de determinar comportamentos altamente padronizados e repetitivos ao longo do tempo, entre variações sucessivas nas rotinas. Em contextos organizacionais, as rotinas são identificadas como traços duradouros que moldam o comportamento dos indivíduos. Caso esse comportamento demonstre uma eficiência superior, a rotina passa a ser reproduzida.

A fundamentação dessa visão ‘genética’ é construída a partir da teoria comportamental da empresa proposta por Cyert & March, que concebem a empresa como um sistema adaptativo ao ambiente por meio da experiência e aprendizado (Cyert & March, 1963). A experiência organizacional é internalizada em procedimentos operacionais padrão que constantemente orientam o comportamento da empresa, constituindo uma memória acessível a qualquer momento. Essas regras comportamentais são suscetíveis a mudanças sempre que a organização assimila novas informações do ambiente externo.

Assim, nessa ótica, a rotinização das atividades se constitui a maneira mais importante de armazenamento do conhecimento, pois, segundo Nelson & Winter (2005), uma vez que o conjunto de rotinas faça parte da memória organizacional em decorrência do uso, os planos podem não ser necessários, pois indivíduos sabem exatamente como realizar as rotinas (Nelson & Winter, 2005).

Geiger e Schröder (2014), ao analisar os conceitos formulados pelos estudos tradicionais, identificaram que esta visão concebe as rotinas como elementos fornecedores de respostas automáticas e não reflexivas, além de resultados previamente definidos, o que garante eficiência, legitimidade, confiabilidade e responsabilidade nas organizações. Ratificando este entendimento, Schröder & Geiger (2016) enfatizam que o entendimento tradicional das rotinas considera que elas asseguram resultados estáveis e confiáveis na medida em que realizam tarefas recorrentes.

No entanto, outros autores, a exemplo de Gersick e Hackman (1990), estabeleceram uma visão crítica sobre a perspectiva tradicional e destacaram que as

---

<sup>1</sup> Obra traduzida pela editora Unicamp (2005), a partir do original Nelson, R. R.; Winter, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, MA: Harvard University Press.

rotinas podem ensejar disfuncionalidades como resistência à mudança, inércia organizacional e desencorajamento à inovação. Hannan e Freeman (1984) enfatizaram, que as organizações utilizam suas múltiplas rotinas de forma mecânica e que existe uma tendência à inércia tanto em relação à utilização das rotinas quanto da alternância de uso entre elas. Desta feita, de acordo com os autores, uma vez que as rotinas estejam institucionalizadas, as organizações investem na manutenção desse repertório, o que as tornam resistentes a mudanças.

Becker (2008), entretanto, destaca que a onipresença das rotinas nas organizações faz com que o termo faça parte do cotidiano dos indivíduos, podendo ser interpretado de várias maneiras, incluindo padrões de comportamentos recorrentes, regras e procedimentos, e comportamento potencial. O autor ressalta que os diferentes conceitos não podem ser reduzidos a apenas um, sendo necessário relacioná-los para promover a melhor descrição e análise.

Desta forma, a diversidade de interpretações na visão tradicional, como as apresentadas nesta parte inicial, analisa as rotinas através de lentes diferenciadas, mas apresentam convergência ao considerá-las como elementos promotores de estabilidade. Contudo, desde então, alguns estudiosos já sinalizavam que, de fato, as rotinas geram estabilidade, mas também promovem a mudança organizacional.

Neste sentido, Pentland & Rueter (1994), se valeram da analogia para explicar que, assim como a gramática possibilita a formação de várias frases, as rotinas organizacionais possibilitam que os indivíduos lancem mão de performances diferenciadas de acordo com as regras definidas na organização. Gersick & Hackman (1990), por sua vez, apontam que, uma vez institucionalizadas, as rotinas tendem a se manter até que ocorra algum estímulo específico para a mudança.

Um ponto de inflexão surgiu com a condução de uma pesquisa por Feldman, em 2000. Inicialmente orientada para examinar a estabilidade, este estudo provocou uma mudança significativa, pois revelou evidências empíricas que desmistificaram a visão tradicional das rotinas como entidades estáticas. Ao invés disso, as constatações indicaram que as rotinas são dinâmicas, passíveis de mudanças contínuas e endógenas (Pentland & Feldman, 2005). Este achado desafia substancialmente a perspectiva anterior, sugerindo que as rotinas não são meramente fixas e automáticas, mas sistemas generativos dinâmicos capazes de gerar tanto estabilidade quanto mudança (Feldman Et Al, 2016). Becker (2004) reitera que estudos mais recentes, como os de Feldman & Pentland (2003), estabeleceram

claramente que variação e mudança são fenômenos endógenos às rotinas e não oponentes.

Sinteticamente, num primeiro momento, as rotinas eram concebidas como uma “caixa preta”, com o foco voltado para os resultados e conhecimentos nelas incorporados. Nessa perspectiva, as rotinas eram consideradas recursos-chave, integrantes das capacidades dinâmicas das organizações (Parmigiani & Howard-Greenville, 2011; March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963; Nelson & Winter, 2005; Pentland Et Al, 2012). Mas, ao definir as rotinas como “padrões repetitivos e reconhecíveis de ações interdependentes, envolvendo múltiplos atores”, Feldman & Pentland (2003, p. 96) abriram a “caixa preta” das rotinas organizacionais e o foco passou à compreensão da dinâmica interna, considerando a relação entre a ideia abstrata da rotina (aspecto ostensivo), sua performance na prática (aspecto performativo) e os artefatos utilizados.

Aroles & McLean (2016) enfatizaram que a abordagem das rotinas como fontes de estabilidade e mudança favoreceu a ênfase nas abordagens baseadas na natureza dinâmica delas. Parmigiani & Howard-Greenville (2011) esclarecem que a perspectiva prática estuda a maneira pela qual as rotinas são promulgadas e Schröder & Geiger (2016) complementam que o estudo das rotinas com base nessa perspectiva alterou o foco de estudo destas como entidades estruturais para o estudo de como elas são de fato realizadas. A pesquisa sobre a dinâmica das rotinas voltou sua busca para a compreensão da estabilidade e da mudança desses padrões, impulsionadas por sua dinâmica interna (Feldman Et Al, 2016).

A partir de então, as rotinas deixaram de ser consideradas como objetos rígidos e simples, mas elementos que apresentam variabilidade. Essa dinâmica, complexa e multifacetada, envolve elementos de subjetividade, agência e relações de poder (Parmigiani & Howard-Grenville, 2011; Feldman & Pentland, 2003; Pentland & Feldman, 2005; Pentland Et Al, 2012, Feldmand Et Al, 2016; Edmondson & Zuzul, 2016; Howard-Grenville & Rerup, 2017).

### 2.2.1 A dinâmica interna das rotinas

O desenvolvimento do estudo sobre a dinâmica interna das rotinas organizacionais (Feldman, 2000; Feldman & Pentland, 2003; Pentland & Feldman, 2005) possibilitou a compreensão da relação entre a ideia abstrata e o desempenho

real dos indivíduos. Esses estudos convergem para três observações fundamentais. A primeira delas diz respeito à natureza situada da ação na rotina, indicando que esses padrões de comportamento ocorrem em lugar e momentos específicos. Em segundo lugar, a teoria reconhece a inteligência e a reflexividade dos atores, o que implica que as rotinas resultam tanto do “esforço de realizar (*effort accomplishment*) – o qual visa reproduzir o mesmo padrão de ação – quanto da “conquista emergente” (*emergente accomplishment*) – cada execução da rotina proporciona uma oportunidade para variação e reflexão. Por último, a estabilidade aparente é considerada temporária; a estabilidade é concebida como uma conquista efêmera (Feldman Et Al, 2016; Pentland & Feldman, 2005).

Nesse contexto, segundo Parmigiani & Howard-Grenville (2011), Feldman & Pentland (2003) desenvolveram um conceito importante para o estudo das rotinas ao realizarem a distinção entre os aspectos ostensivo e performativo. No mesmo sentido, Schröder & Geiger (2016) destacam que a diferenciação entre os aspectos ostensivo, performativo e material é elemento essencial para a dinâmica do estudo sobre rotinas.

O aspecto ostensivo, conforme definido por Feldman & Pentland (2003), representa uma concepção abstrata da rotina e está relacionado à forma como os indivíduos percebem essa rotina, considerando todos os elementos objetivos que a compõem, como processos, procedimentos, regras e prazos. Trata-se da compreensão das rotinas, incluindo os padrões que os participantes seguem para se orientar sobre suas performances específicas nessas rotinas (Pentland & Feldman, 2005). Desta forma, o aspecto ostensivo está vinculado à estrutura e às condições estabelecidas para a execução de determinada rotina (Felin Et Al, 2012). É fundamental considerar que, apesar do caráter objetivo e estruturante das rotinas organizacionais, elas não devem ser caracterizadas como procedimentos padrão únicos e estáveis. A percepção que cada participante tem sobre a rotina é influenciada pelo aspecto pessoal, sendo improvável abranger o ponto de vista de todos os indivíduos envolvidos na execução de uma mesma atividade (Feldman & Pentland, 2003; Feldman & Orlikowski, 2011).

O aspecto performativo, conforme delineado por Feldman & Pentland (2003), refere-se às “ações específicas, realizadas por pessoa específicas, em lugares e tempo específicos em que eles estão envolvidos em uma rotina organizacional” (p. 102). Na prática, o aspecto performativo representa a execução concreta da rotina, como indicado por Aroles & McLean (2016), sendo, portanto, a rotina em ação.



Feldman & Pentland (2003) enfatizam que o caráter performativo está intrinsicamente ligado à forma como os participantes das rotinas conduzem suas ações, sujeitas a improvisos e adaptações, dependendo do contexto. Assim, compreender a rotina a partir da composição da interação dessas duas dimensões requer o reconhecimento de um *background* composto por regras e expectativas. Mas, é na performance que a ação e o improviso coexistem, e qualquer desalinhamento entre os aspectos ostensivo e performativo pode desencadear mudanças na rotina (Feldman & Pentland, 2003; Pentland & Feldman, 2005).

Parmigiani & Howard-Grenville (2011) sustentam a interdependência dos aspectos ostensivo e performativo, argumentando que nenhum deles pode existir de forma isolada. Ambos são considerados essenciais, uma vez que a rotina se configura a partir da interação mútua entre esses dois elementos. Apesar de suas semelhanças, esses aspectos delineiam diferenças notáveis e podem apresentar variações significativas na execução da rotina, agindo como duas faces da mesma moeda ou dois componentes inseparáveis de uma única ação.

Ampliando essa visão, D'adderio (2007) destaca um terceiro elemento que exerce influência na dinâmica das rotinas organizacionais: os artefatos. Ao estabelecer o conceito, a autora preleciona que os artefatos são “entidades multifacetadas que podem influenciar o curso das rotinas, ao mesmo tempo em que evoluem em consequência de sua apropriação por determinados agentes em contextos específicos” (p. 199).

Em outras palavras, os artefatos são os recursos ou ferramentas que sustentam as rotinas e podem ser de diferentes tipos: móveis, procedimentos corporativos e técnicos, documentos, espaço físico, softwares, cartas, relógios, calendários, medidores, indicadores, painéis, formulários, faturas, códigos escritos, regras, políticas, etc (D'adderio, 2011; Jarzabkowski Et Al., 2016).

As rotinas organizacionais, então, são constituídas pelas relações dinâmicas entre os três elementos – aspecto ostensivo, aspecto performativo e artefatos (Feldman & Pentland, 2003; Pentland & Feldman, 2005).

Entendendo profundamente a natureza das metaorganizações e o papel crucial das rotinas para a estabilidade operacional, a próxima seção focará detalhadamente na teoria da capacidade absorptiva. Este conceito é fundamental para a transferência eficaz de rotinas dentro das metaorganizações, permitindo uma adaptação ágil e promovendo uma coordenação estratégica entre as unidades autônomas.

## 2.3 CAPACIDADE ABSORTIVA

A Capacidade Absortiva é reconhecida na literatura como um constructo fundamental para a aquisição, assimilação e exploração de conhecimento externo, influenciando diretamente a inovação e o desempenho organizacional (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra E George, 2002). Esta capacidade refere-se à habilidade de uma organização em identificar, assimilar e aplicar conhecimentos externos para melhorar seus processos e desempenho.

Segundo Cohen e Levinthal (1990, p. 128), a capacidade absortiva é “a habilidade em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais”. Esta definição é enriquecida por Zahra & George (2002), que ressaltam a importância do conhecimento pré-existente na organização e do suporte organizacional em todos os níveis no processo de absorção.

Park et al. (2007) propõem uma estrutura abrangente da capacidade absortiva, definindo-a como a habilidade de um indivíduo dentro da organização para identificar, integrar e aplicar novos conhecimentos. Esta capacidade é composta por três elementos interconectados que impactam diretamente o desempenho organizacional.

O primeiro estágio é a Capacidade de Compreensão Absortiva, considerada crucial para a coleta de conhecimento externo. Albort-Morant et. al. (2018) enfatizam que investir recursos para fortalecer essa capacidade e para identificar, adquirir e assimilar conhecimento externo é uma prática eficaz para a melhoria de desempenho. Rafique et al. (2018) também destacam que as empresas podem otimizar esse processo de absorção por meio de uma gestão eficaz do conhecimento e capacitando os funcionários em atividades de compartilhamento de informações.

Neste estágio, a organização adota uma postura proativa e aberta para identificar e entender as novas rotinas e práticas de outras organizações, setores ou contextos. A identificação de rotinas emergentes, práticas inovadoras e métodos atualizados em outros ambientes organizacionais pode ser alcançada através de métodos como pesquisas de mercado, benchmarking, participação em conferências e workshops, estabelecimento de parcerias estratégicas com outras entidades (Albort-Morant, 2018).

Conforme apontam Ali et al. (2018) e Bjorvatn e Wald (2018), a capacidade de uma empresa em absorver conhecimento pode ser observada em diferentes fases de

seus projetos ou processos. A aptidão em integrar conhecimentos externos está vinculada à base do conhecimento já estabelecida pela empresa em seus processos.

Ao concluir esta fase de Compreensão Absortiva, a organização estará bem posicionada para avançar para próxima etapa da capacidade absortiva, a Capacidade de Assimilação Absortiva. Nesta etapa, o foco é a integração e adaptação das novas rotinas ao contexto e práticas existentes na metaorganização (Zahra & George, 2002).

A segunda etapa, denominada de Capacidade de Assimilação Absortiva, conforme proposta por Park et al. (2007), refere-se à competência de uma organização ou indivíduo em reconhecer, assimilar e aplicar conhecimentos novos. A assimilação envolve capacidade organizacional de analisar, processar, interpretar e compreender a informação externa obtida (Zahra & George, 2002).

Assim, de acordo com Park et al. (2007), a Capacidade de Assimilação Absortiva refere-se à habilidade de uma organização em combinar o conhecimento recém-adquirido com o conhecimento existente, ajustando, complementando e reconfigurando os conhecimentos antigos e novos de maneira eficaz (Bjorvatn & Wald, 2018).

Em conclusão, a Capacidade de Assimilação Absortiva é uma etapa vital no processo de capacidade absortiva, pois determina a eficácia com que a organização é capaz de integrar e adaptar novos conhecimentos às suas rotinas existentes. Uma assimilação bem-sucedida não apenas enriquece o repertório de conhecimento da organização, mas também fortalece sua capacidade de inovação, adaptabilidade e competitividade no mercado (Zahra & George, 2002).

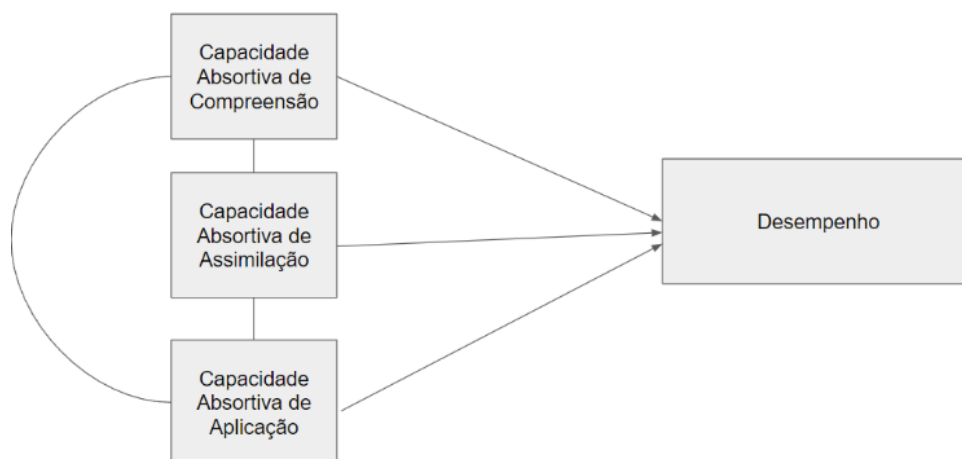
Após a identificação e assimilação do conhecimento, a etapa subsequente é a aplicação prática desse conhecimento. Segundo Zahra & George (2002), a capacidade absortiva engloba a aquisição, assimilação e transformação do conhecimento.

Desta forma, a terceira etapa - Capacidade de Aplicação Absortiva, consiste na utilização prática do conhecimento adquirido em atividades do dia a dia (Park Et Al., 2007). Uma vez que o conhecimento é compreendido e assimilado, a verdadeira prova da capacidade absortiva de uma organização está na sua capacidade de aplicar esse conhecimento de maneira produtiva e benéfica.

Conforme ilustrado na Figura 01, adaptada de Park et al., a aplicação do conhecimento é um passo crucial após a absorção e assimilação. Os autores afirmam

que a Capacidade de Aplicação consiste substancialmente no envolvimento da utilização prática do conhecimento adquirido nas atividades diárias.

Figura 01 Componentes da capacidade absorptiva segundo Park et al., (2007)



Fonte: Adaptado de Park et al., (2007)

Nota-se que a capacidade absorptiva de compreensão afeta a capacidade absorptiva de assimilação e esta, por sua vez, afeta na capacidade absorptiva de aplicação. Todas estas etapas são interconectadas e possuem interações positivas (Park Et Al., 2007).

Zollo e Winter (2002) apontam que, embora se entenda o que constitui a Capacidade Dinâmica, ainda não está claro como as organizações conseguem desenvolvê-la. Meirelles e Camargo (2014) esclarecem que a combinação de comportamentos e habilidades voltadas para a mudança e inovação, juntamente com os processos de suporte e rotinas, fortalecidos por mecanismos de aprendizado e gestão do conhecimento, contribui para a formação da Capacidade Dinâmica. Complementando essa visão, Guerra et al. (2016) destacam que reconhecer os mecanismos através dos quais as Capacidades Dinâmicas são formadas pode abrir caminhos para novos entendimentos sobre como são implementadas.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

O objetivo deste capítulo é mostrar os aspectos metodológicos utilizados para investigar o problema proposto neste estudo. A descrição detalhada dos procedimentos metodológicos permite compreender as etapas e processos realizados na pesquisa, bem como na análise dos seus resultados. O capítulo foi organizado em sete seções:

#### **3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A pesquisa científica é um processo rigoroso que requer a seleção cuidadosa do método mais adequado para abordar o problema de pesquisa em questão. Além disso, é crucial que o método esteja em sintonia com a personalidade, habilidade e visão de mundo do pesquisador (Merriam, 2015). Neste estudo, o método de pesquisa selecionado para este estudo foi o qualitativo, uma vez que ele se alinha ao objetivo central de analisar e compreender a transferência de rotinas organizacionais em uma metaorganização educacional, sendo este tipo de pesquisa orientado para a análise de caso concreto em um contexto específico (Flick, 2009).

Desta forma, considerando que o objetivo deste estudo é compreender e investigar a transferência de rotinas organizacionais entre as unidades que compõem uma metaorganização educacional, a escolha do método qualitativo se mostra apropriada. Isso se deve ao fato de que o método qualitativo permite uma exploração aprofundada das experiências, percepções e interações dos atores envolvidos no fenômeno em estudo. Segundo Merriam (2015), na pesquisa qualitativa, o pesquisador estabelece um contato direto com o objeto de estudo, interessando-se por como as pessoas interpretam suas experiências e o significado que atribuem a elas. Diferentemente dos métodos quantitativos, que se concentram na mensuração e quantificação de eventos, a abordagem qualitativa busca obter dados descritivos que revelem a interpretação dos atores em relação às experiências.

De acordo com o nível conceitual e o grau de aproximação da pesquisadora com o fenômeno estudado, este trabalho possui natureza exploratória. A caracterização como exploratória se justifica pela escassez de trabalhos científicos

que relacionem a transferência de rotinas organizacionais em um contexto metaorganizacional (Gil, 2008). A abordagem se mostra adequada para este estudo, visto que buscam traçar uma visão geral aproximativa do fenômeno e permitir que a pesquisadora explore materiais que informem sobre a importância e o estágio das informações sobre o assunto.

Como método de investigação, optou-se pela realização de um estudo de caso único. Esta escolha se deve ao fato de que os estudos de caso permitem a compreensão de fenômenos complexos em um contexto real, preservando suas características holísticas e significativas (Yin, 2015). Segundo Gil (2009), os estudos de caso podem ser classificados em função da quantidade de casos, podendo ser únicos ou múltiplos. Nesta pesquisa, foi escolhido um estudo de caso único em uma instituição de ensino superior multicampus no interior do Estado de Goiás, neste estudo denominada “Universidade X”.

A abordagem qualitativa adotada neste estudo é interpretativa, permitindo uma aproximação do ambiente, dos detalhes e das experiências das pessoas envolvidas. Conforme Denzin & Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa é uma abordagem interpretativa do mundo que possibilita entender os fenômenos em seu ambiente natural. Além disso, foi utilizada uma abordagem abdução, na qual o pesquisador se norteia em um embasamento teórico pré-existente que conduzirá suas escolhas na condução da pesquisa, havendo espaço para evidências empíricas não esperadas (Gibbs, 2011; Dubois & Gadde, 2002).

Na realização deste estudo, foram utilizadas várias técnicas de coleta de dados, incluindo entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental. Essa diversidade de métodos de coleta de dados permite uma triangulação das informações, aumentando a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos (Minayo, 2002).

Assim, após a construção do referencial teórico, a pesquisadora adentrou ao campo empírico para combinar teoria e realidade no contexto da unidade de análise.

### **3.2. SELEÇÃO DO CASO, DESCRIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE**

A escolha do caso para esta pesquisa foi orientada pelos critérios propostos por Merriam (2015), que sugere que a seleção pode ocorrer nos níveis da organização e dos indivíduos. No contexto deste estudo, a seleção da organização foi baseada na

sua relevância social, estrutura organizacional, porte e acessibilidade para a pesquisadora.

A “Universidade X” foi selecionada devido à sua significativa contribuição para o desenvolvimento educacional, de pesquisa e, conseqüentemente, para o avanço do Estado de Goiás. Como segundo critério, levou-se em consideração a sua estrutura organizacional, tendo em vista que poucas instituições de ensino superior se enquadram no contexto de metaorganizações, tornando a “Universidade X” um caso relevante para este estudo. Como terceiro critério, foi considerado o porte da instituição, tendo em vista que a referida universidade é composta por uma matriz e cinco campi, oferecendo uma ampla gama de cursos e contando com um grande número de alunos e servidores. Por fim, como último critério, a pesquisadora é servidora da instituição, facilitando o acesso e a coleta de dados.

A “Universidade X”, com seus cinquenta e um anos de história, é amplamente reconhecida como uma das principais instituições de ensino superior do Estado de Goiás. São oferecidos vinte e oito cursos de graduação, vinte de três cursos de pós-graduação *lato sensu* e dois cursos de pós-graduação *stricto sensu*. A infraestrutura da “Universidade X” inclui cem laboratórios de pesquisa, oito núcleos de atividades sócio-culturais e científicas, doze clínicas-escola, academia-escola, consultórios odontológicos, sessenta e quatro consultórios de atendimento e bibliotecas. Atualmente a universidade tem mais de onze mil alunos matriculados e um quadro de aproximadamente mil e quinhentos servidores e colaboradores distribuídos em cerca de cento e quarenta e cinco departamentos.

A estrutura organizacional da Universidade é composta por uma unidade-sede e mais cinco campus estrategicamente localizados em diferentes regiões. Na unidade-sede estão instalados os órgãos máximos da instituição: Reitoria, Pró-Reitorias e Conselho Universitário. Nos demais campus a gestão é exercida por coordenadores administrativos e coordenadores pedagógicos.

Uma metaorganização é caracterizada por ser composta por outras organizações como membros, ao invés de indivíduos. Esse conceito, explorado por autores como Gulati, Puranam & Tushman (2012), destaca que as Metaorganizações se caracterizam por serem estruturas complexas e interdependentes, onde diferentes entidades colaboram para atingir objetivos comuns, mantendo sua autonomia, ainda que de forma parcial.

A “Universidade X” é um exemplo clássico de metaorganização. Ela não é apenas uma única entidade, mas um conglomerado de várias unidades acadêmicas e administrativas que trabalham juntas para alcançar suas metas institucionais. O quadro 3 demonstra as características da “Universidade X” que sustentam essa classificação.

Quadro 3 – Características metaorganizacionais na “Universidade X”

Elementos	Descrição	Exemplos na “Universidade X”
Estrutura Multicampus	Várias unidades acadêmicas e administrativas localizadas em diferentes regiões	Unidade-se com Reitoria e Pró-Reitorias, cinco campi com coordenadores locais
Diversidade de Entidades	Estrutura multinível com seis campi compostos por faculdades, departamentos, núcleos, clínicas e laboratórios	Faculdades de Medicina, Direito, Núcleos de Pesquisa, Clínicas-Escola, etc
Governança Compartilhada	Órgãos de governança com representantes de diferentes unidades	Conselho Universitário composto pelo Reitor, Pró-Reitores, Procurador Geral, Diretores de Faculdades, Representantes dos Servidores e Representantes dos discentes
Interdependência	Unidades com algum grau de autonomia com colaboração entre elas para projetos e atividades comuns	Projetos de pesquisa e programas de extensão envolvendo múltiplas unidades
Missão Compartilhada	Todas as unidades trabalham juntas para alcançar a missão institucional de educação e serviço	Iniciativas de educação de qualidade, programas de pesquisa e extensão comunitária
Coordenação	Coordenação entre as unidades	Hierarquia formal e coordenação interna exercida pela Reitoria e Conselho Universitário

Fonte: elaborado pela autora

Após a escolha do caso, definiu-se quais seriam os entrevistados. Conforme observam Patton (2002) e Merriam (2015), na pesquisa qualitativa, que é mais aprofundada, o campo empírico é relativamente pequeno e é necessário um conjunto de critérios para selecionar quem entrevistar e quais documentos analisar. Consoante os objetivos deste trabalho, descritos no primeiro capítulo, os entrevistados foram selecionados com base em sua hierarquia e vínculo com a instituição. Sendo assim, foram selecionados servidores, que tivessem pelo menos um ano em um cargo de gestão. Esse período é considerado suficiente para que o entrevistado esteja familiarizado com a forma de gestão da universidade e com a forma que as rotinas são realizadas e transferidas.

O perfil dos entrevistados foi traçado com base no formulário de informações sobre os participantes da pesquisa (Apêndice A). É importante ressaltar que não



houve a intenção de fazer qualquer tipo de distinção em relação à escolaridade, gênero, idade e cargo dos entrevistados.

Os participantes desta pesquisa foram selecionados entre os colaboradores que desempenham funções administrativas nas unidades centrais da universidade e nos polos educacionais. A seleção levou em consideração o tempo de serviço na instituição, o nível de escolaridade e a função exercida, visando obter um campo empírico diversificado que pudesse fornecer insights abrangentes sobre as rotinas organizacionais dentro da universidade.

O Quadro 3, apresenta detalhadamente o perfil dos seis entrevistados.

Quadro 4 – Perfil dos participantes da pesquisa

	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo de Instituição</b>
Entrevistado 1	40 anos	Mestrado Formação em Direito.	Cordenador do Departamento de Contratações	13 anos
Entrevistado 2	50 anos	Mestrado - formação em Direito	Coordenação Geral Multicampus das Faculdades de Medicina	30 anos
Entrevistado 3	42 anos	Doutor - Formação em Biologia	Coordenador do Campus Luziânia.	1 ano e 4 meses
Entrevistado 4	54 anos	Doutor- Formação em Comunicação e Filosofia	Pró-Reitor de Pós-Graduação.	15 anos
Entrevistado 5	24 anos	Graduação completa	Servidor Técnico Administrativo- planejamento das contratações da universidade	5 anos
Entrevistado 6	30 anos	Mestrado - Formação em Direito	Coordenador Administrativo do Campus de Aparecida de Goiânia.	4 anos

A diversidade dos participantes foi buscada intencionalmente para capturar uma gama ampla de perspectivas e experiências relacionadas às rotinas organizacionais e o seu processo de transferência na universidade. A inclusão de indivíduos com diferentes níveis de escolaridade e tempo de serviço proporcionou uma visão holística dos processos internos da instituição.

O quadro 4 sistematiza a metodologia aplicada na pesquisa.

Quadro 5 – Descrição da Pesquisa

<b>Categoria</b>	<b>Categoria utilizada na pesquisa</b>
Grau em que a questão de pesquisa foi cristalizada	Estudo Exploratório
Método de coleta de dados	Entrevista
Poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis que estão sendo estudadas	Ex post facto
Objetivo do estudo	Descritivo
Escopo do tópico – amplitude e profundidade – do estudo	Análise do Conteúdo

O ambiente da pesquisa	Ambiente de campo
As percepções dos participantes da atividade da pesquisa	Rotina real
Sujeito da Pesquisa	Colaboradores das universidades
Período de Coleta dos Dados	2022/2023

Fonte: Cooper e Shindler (2014)

### 3.3. COLETA DE DADOS

A presente seção detalha os métodos empregados para coleta de dados nesta pesquisa qualitativa de caso único na “Universidade X”. A escolha do tipo de coleta buscou captar de forma abrangente, a realidade investigada, utilizando-se de abordagens, como entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise documental, alinhadas com as recomendações de Patton (2002) e Merriam (2015).

As entrevistas semiestruturadas foram escolhidas devido à sua capacidade de combinar perguntas estruturadas e abertas. Este formato permite que o pesquisador adapte-se às respostas dos participantes, oferecendo flexibilidade para aprofundar aspectos relevantes emergentes durante a conversa (Merriam, 2015).

A pesquisa foi construída em três pilares, metaorganização, rotinas organizacionais e transferência de rotinas. A partir desses conceitos foram estabelecidos os elementos essenciais para subsidiar o roteiro das entrevistas. Cada elemento está conectado a uma fundamentação conceitual e essa construção foi importante para avaliar criticamente cada pergunta, conforme apresentado no quadro 5.

Quadro 6 – Amarração metodológica da pesquisa

Constructo	Elemento Essencial	Pergunta	Principais Referências
Metaorganização	Estrutura	Como as decisões são tomadas na organização?	Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2012)
		Quais mecanismos a universidade utiliza para coordenar atividades e processos entre essas unidades?	
		De que maneira a universidade lida com as diferenças de suas unidades constituintes?	
		Como a universidade coordena as rotinas entre suas diversas unidades autônomas?	

<b>Rotinas Organizacionais</b>	Identificação	Quais são as rotinas-chave identificadas na universidade e como elas são estruturadas e documentadas?	Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003)
		Como essas rotinas são documentadas, comunicadas e reforçadas dentro da universidade?	
<b>Transferência de Rotinas</b>	Processo	Como ocorre o processo de transferência de rotinas entre diferentes unidades da universidade?	Szulanski, G. (1996). Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990) Oliver, C. (1991).
		Quais são os principais desafios e facilitadores identificados no processo de transferência de rotinas?	
	Capacidade absorptiva	De que forma as mudanças nas políticas governamentais afetam as rotinas organizacionais da universidade nos últimos anos?	
		Como a universidade se adapta às novas regulamentações sem comprometer as rotinas organizacionais estabelecidas?	

As entrevistas foram conduzidas com seis servidores da “Universidade X”, com base em um roteiro inicialmente estruturado, disposto no Apêndice B, mas flexível o suficiente para permitir alterações e adições de perguntas conforme a necessidade. O roteiro buscava explorar a percepção dos participantes sobre a estrutura organizacional da universidade e os processos de transferência de rotinas entre as unidades.

A observação não participante foi adotada para proporcionar uma visão direta das práticas diárias e interações dentro da universidade. Esta estratégia permitiu a coleta de dados sobre a configuração física da organização, as atividades e interação dos servidores, bem como conteúdo das conversas e formas de transmissão de rotinas (Patton, 2002; Flick, 2009).

Durante a observação, focou-se na configuração física da universidade, nas características dos servidores, nas atividades e interações relacionadas à transferência das rotinas, bem como na comunicação não verbal e comportamento dos participantes (Merriam, 2015).

A análise documental teve como objetivo examinar documentos oficiais e materiais escritos produzidos pela universidade, incluindo estatutos, resoluções, portarias, memorandos, formulários, e-mails e legislações aplicáveis. Esses documentos foram obtidos tanto de fontes públicas, como o site da instituição, quanto diretamente dos participantes, respeitando-se os critérios de confidencialidade quando aplicáveis (Patton, 2002). No total, foram analisados quatro leis municipais,

um estatuto, dois regimentos, vinte e uma portarias, vinte e uma resoluções, vinte memorandos, cinquenta e-mails institucionais. Esse conjunto de documentos resultou em, aproximadamente, mil e trezentas páginas e duzentas e vinte mil palavras, proporcionando uma base rica para análise.

Os documentos primordiais para a compreensão do fenômeno metaorganizacional foram as leis municipais, estatutos e resoluções. Já para entender as rotinas organizacionais, os memorandos e e-mails institucionais, se mostraram essenciais, proporcionando insights valiosos sobre as práticas formais e a comunicação interna. A inclusão de dados secundários reforçou a análise, oferecendo uma visão abrangente e detalhada das operações e estruturas da universidade.

O quadro 6 resume a análise documental realizada, especificando a quantidade de cada tipo de documento, sua utilização na pesquisa (fenômeno metaorganizacional ou rotinas organizacionais), e o total de páginas e palavras analisadas.

Quadro 7 – Síntese dos dados secundários

<b>Tipo de Documento</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Páginas Totais</b>	<b>Palavras Totais</b>	<b>Utilização</b>
Leis Municipais	4	7	1.040	Metaorganização
Estatuto	1	33	7.600	Metaorganização
Regimentos	2	55	16.897	Metaorganização
Portarias	21	68	5.103	Ambos
Resoluções	21	1044	185.919	Ambos
Memorandos	20	87	1.241	Rotinas Organizacionais
E-mails Institucionais	50	88	2.130	Rotinas Organizacionais
Total	119	1382	220.000	

### **3.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS**

Nesta etapa, os dados coletados foram analisados para identificar evidências relevantes sobre o tema em estudo. Patton (2002) afirma que a análise de dados em pesquisas qualitativas transforma informações em descobertas, e embora não exista uma fórmula padronizada para essa transformação, o objetivo principal é atribuir significado aos dados coletados. Como a pesquisadora adotou entrevistas semiestruturadas, observação direta e documentos como fontes de dados, uma

grande quantidade de informações foi gerada. Estas informações foram então processadas para adquirir sentido, conforme recomendado por Merriam (2015), que destaca a consolidação, a redução e a interpretação das informações obtidas.

Inicialmente, as respostas das entrevistas e as anotações das observações foram transcritas para o Word com o auxílio do software NVivo. A escolha desta ferramenta se fundamenta na sua capacidade de oferecer organização eficaz na análise de dados e agilizar o processo, especialmente em comparação com métodos tradicionais, como a marcação manual de trechos do texto. O NVivo é amplamente utilizado para análise de dados qualitativos, e a pesquisadora, tendo acesso a essa ferramenta, considerou sua utilização apropriada.

O método escolhido para a análise dos dados foi a Análise de Conteúdo, conforme proposto por Bardin (2016). Este método é fundamentado em duas funções principais: explorar as informações coletadas (explícitos) e descobrir novos elementos (não explícitos) no texto. O processo foi dividido em 3 etapas principais: pré-análise, exploração do material e tratamento e análise dos dados.

Quadro 8 – Análise de conteúdo (Bardin, 2016)

<b>Etapas</b>	<b>Processo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Pré-Análise</b>	Leitura flutuante e organização da planilha	Organização inicial e familiarização com os dados, respeitando os critérios de exaustividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade (Bardin, 2016).
<b>Exploração do Material</b>	Unidade de registro e unidade de contexto	Análise da menor unidade do conteúdo (palavra) e identificação dos limites contextuais para entender como, quando e por que determinadas palavras foram ditas.
<b>Tratamento e Análise dos Dados</b>	Categoria e Inferência	Categorização das unidades de registro encontradas, observando frequência, ausência, intensidade e direção dos dados. Apresentação dos resultados por meio de figuras, tabelas, etc., seguida da interpretação dos dados coletados.

Fonte: elaborado pela autora

É importante destacar que neste tipo de pesquisa, há um esforço contínuo para expressar a compressão do fenômeno por meio da interpretação dos dados coletados.

### **3.5. VALIDADE E CONFIABILIDADE**

A pesquisa científica deve ser conduzida de maneira rigorosa para garantir a confiabilidade e a validade de seus resultados. Merriam (2015) ressalta que esses aspectos são alcançados por meio de uma conceituação cuidadosa do estudo e da consistência entre os objetivos propostos, o desenvolvimento da pesquisa e os resultados apresentados.

Para comprovar a validade deste estudo, adotaram-se procedimentos alinhados com as diretrizes de Merriam (2015). O primeiro desses procedimentos é a triangulação, conforme proposto por Patton (2002). A triangulação é realizada pela combinação de diferentes métodos de coleta de dados, amostras e abordagens. Estudos que se baseiam em apenas um método são mais suscetíveis a erros e, conseqüentemente, menos confiáveis. Neste estudo, foram utilizadas diversas fontes de evidências, incluindo entrevistas, observação e documentos. A triangulação entre essas fontes permitiu a comparação e validação dos dados obtidos nas entrevistas e informações documentais, conforme defendido por Paiva Júnior, Sousa Leão e Mello (2011).

Outra estratégia adotada é a validação de resposta, que consiste na solicitação de feedback sobre algumas descobertas da pesquisa por parte de determinados entrevistados. Essa abordagem visa minimizar possíveis interpretações equivocadas da pesquisadora sobre as informações fornecidas pelos entrevistados e evitar mal-entendidos em relação ao que foi observado.

Por fim, foi realizada uma revisão por pares, conforme destacado por Merriam (2015). Esta revisão ocorre quando um colega avalia se os resultados encontrados são consistentes com os dados coletados. Durante a análise dos dados, a pesquisadora solicitou que três colegas, todos com relevante experiência na área de estudos organizacionais e educação, avaliassem as categorias construídas. Os colegas incluíram dois professores doutores com vasta experiência em pesquisa qualitativa e um pós-doutorando com especialização em gestão educacional. Eles revisaram detalhadamente as categorias e forneceram feedback construtivo, que foi

incorporado para reforçar a robustez e a confiabilidade do estudo. Além disso, o feedback foi retornado aos entrevistados, permitindo ajustes e melhorias na interpretação dos dados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na estruturação dos constructos apresentados na Tabela 2 - amarração metodológica, os resultados da pesquisa foram categorizados em três categorias principais constructos: Metaorganização, Rotinas Organizacionais e Transferência de Rotinas.

Dentro do constructo Metaorganização, a análise focou-se em compreender como a universidade estrutura suas decisões e coordena as atividades entre suas diversas unidades. O objetivo foi entender como a instituição gerencia as diferenças inerentes entre as unidades, e mantendo a integridade das rotinas em um ambiente autônomo. No âmbito das Rotinas Organizacionais, o estudo identificou as rotinas-chave da universidade. Investigou-se a estruturação dessas rotinas, bem como a forma como são comunicadas e reforçadas, garantindo a funcionalidade e eficiência da universidade. A última seção, dedicada à Transferência de Rotinas, avaliou o processo pelo qual as rotinas são disseminadas entre as unidades. Esse segmento destacou os desafios e facilitadores envolvidos nesse processo e como a universidade se adapta a mudanças significativas, como as políticas governamentais, sem comprometer suas operações diárias.

### 4.1 METAORGANIZAÇÃO

A tomada de decisão em uma instituição universitária envolve interações entre diversos atores e níveis organizacionais. A primeira questão desta seção teve como objetivo identificar como as decisões são tomadas na organização. Conforme os entrevistados relatam, essa interação é orientada tanto por estruturas formais quanto por processos informais, refletindo a dinâmica típica de metaorganizações.

Ao analisar o processo de tomada de decisão na instituição universitária, foi identificada uma clara divisão de responsabilidades entre áreas pedagógicas e administrativas, conforme relatado pelo entrevistado 1 e 4:

Nós temos, é claro que você não pode perder a cultura regionalizada [...] mas também não posso deixar de pensar na cultura organizacional desta instituição maior, da própria universidade, daquilo que cabe (*entrevistado 4*)

"Certo. Eu acredito que aqui na universidade a gente tenha... em todos os anos a gente tem de dividir as atividades, as operações em duas áreas, que é a área pedagógica e a área administrativa." (*entrevistado 1*)



Essa divisão reflete a estrutura organizacional que facilita a coordenação de ações em diferentes esferas da instituição. Dentro dessa estrutura, o Conselho Universitário surge como um órgão participativo nas decisões, apontando para a importância de uma governança compartilhada. O entrevistado 1 destaca esse papel ao mencionar que "o conselho universitário, que talvez sejam as decisões mais importantes da universidade, como quais políticas serão adotadas para os próximos anos". (*entrevistado 1*).

Percebe-se que as decisões tomadas pelo conselho refletem um processo de absorção de conhecimento coletivo, que posteriormente é integrado nas políticas e práticas da universidade. Esta estrutura pode ser entendida à luz do conceito de Capacidade Absortiva (Cohen & Levinthal, 1990), onde a habilidade da organização em absorver e aplicar conhecimento externo é fundamental para a adaptação de suas rotinas.

Além disso, a administração superior é responsável por decisões operacionais diárias, evidenciando a existência de níveis diferentes de tomada de decisão. Este aspecto é ilustrado na fala de entrevistado 1: "nós temos a administração superior, que é responsável por todas as decisões imediatas, aquelas decisões que vão afetar diretamente nas direções e nos departamentos administrativos da universidade."

Os entrevistados 2 e 3 reforçam a ideia de autonomia e responsabilidade distribuídas, mencionando que "resolve aquilo que tem autonomia para resolver e deliberar" (*entrevistado 2*) e que as decisões são "tomadas de acordo com os regulamentos e estatutos da instituição" (*entrevistado 3*). Isso destaca a presença de uma estrutura organizacional que delega autoridade, ao mesmo tempo que mantém a coesão através de regulamentos estabelecidos.

Dentro do contexto de metaorganização, foi indagado sobre os mecanismos que a universidade utiliza para coordenar atividades e processos entre as suas unidades. As universidades operam em um contexto complexo, com vários campi, cada um com suas particularidades (Gesser, 2022). Esse ambiente exige mecanismos de coordenação para garantir a coesão e alinhamento entre as unidades, como fossem uma única entidade acadêmica.

O entrevistado 1 destaca o uso de e-mails corporativos, memorandos e portarias como ferramentas para disseminar informações e manter a padronização: "Essa abordagem assegura que as atividades acontecem em todos os locais de uma

forma só para poder garantir que aquela decisão, aquela rotina realmente ela é da universidade e não de apenas um campus” (*entrevistado 1*). O entrevistado 2 complementa essa visão, detalhando o uso de sistemas integrados para contratações e educação, bem como a comunicação via WhatsApp e deslocamentos físicos quando necessários. Isso indica uma abordagem híbrida que combina o digital com o contato pessoal.

Em concordância, os entrevistados 3 e 4 que citam o uso de sistemas de gestão acadêmica para integrar processos e a existência de coordenadores próprios que respondem a uma hierarquia superior. Isso sugere um sistema organizacional bem estruturado que, enquanto delega certas funções, também centraliza outras para garantir a uniformidade.

O entrevistado 5 realça a importância do alinhamento dos objetivos estratégicos e aponta para o gerenciamento de unidades e a adaptação às normas estabelecidas pela matriz. Treinamentos específicos são usados para atualizar e ajustar os processos conforme necessário. O entrevistado 6 reitera a importância dos canais formais e informais de comunicação na coordenação das atividades.

O entrevistado 6 também menciona o estatuto que prescreve as funções dos conselhos e dos administradores, apontando para a presença de regulamentações formais que regem a coordenação e operação da universidade. Estes estatutos e regulamentos servem como base da coordenação, fornecendo o quadro dentro do qual todas as atividades são padronizadas e alinhadas com as políticas da universidade.

Os mecanismos de coordenação descritos pelos entrevistados ressoam com a teoria das metaorganizações (Ahrne & Brunsson, 2005), que sugere uma estrutura onde diferentes entidades operam sob uma governança unificada para alcançar objetivos comuns. As práticas observadas também se alinham com a noção de Capacidade Absortiva (Cohen & Levinthal, 1990), onde a universidade deve não apenas absorver novos conhecimentos e tecnologias, mas também integrá-los de forma a manter a uniformidade e qualidade em todos os campus.

A última pergunta dessa seção teve como objetivo identificar como a universidade coordena as rotinas entre suas diversas unidades autônomas. Ao analisar as respostas dos entrevistados, percebe-se um esforço significativo da instituição em criar uma operação harmoniosa, mesmo diante da diversidade entre seus campus. Isso se alinha ao conceito de metaorganização, que engloba entidades

distintas trabalhando sob uma identidade e diretrizes comuns. Esse esforço é evidente nas estratégias de padronização de rotinas, no respeito às peculiaridades locais e na comunicação contínua entre os campus. O Entrevistado 4 salienta a importância de preservar a identidade cultural da universidade, ao mesmo tempo em que reconhece as nuances culturais locais:

Nós temos, é claro que você não pode perder a cultura regionalizada [...] mas também não posso deixar de pensar na cultura organizacional desta instituição maior, da própria universidade, daquilo que cabe (entrevistado 4)

O Entrevistado 1 menciona intercâmbios entre servidores de campus distintos como um meio de padronizar práticas e compartilhar conhecimento. Este método se alinha ao conceito de metaorganização, promovendo a unificação das práticas enquanto mantém a individualidade. Assim os intercâmbios atuam como canais de absorção e difusão de conhecimento, permitindo a adaptação de rotinas em diferentes contextos, um aspecto crucial da Capacidade Absortiva em uma organização. Em complemento, entrevistado 2 e 3 destacam que, embora haja uma busca por uniformidade, as especificidades de cada campus são consideradas. Isso se alinha à observação do entrevistado 5:

*Eu vejo assim a universidade cria as regras gerais e passa para as faculdades, departamentos e campus de fora e cada um se ajusta de acordo com essas regras. No meu entendimento a universidade respeita essas diferenças. Ela não trata todas iguais em tudo. Tipo, existe a ideia de ser tudo padrão, as regras são iguais para todas as faculdades e para todos os campus, mas se uma precisa de uma regra diferente, criam a regra (entrevistado 5)*

Durante as falas dos entrevistados, identificou-se que a universidade adota um modelo híbrido de governança, combinando estratégias centralizadas e descentralizadas para a tomada de decisão e coordenação de atividades. Esta abordagem é consistente com a natureza das metaorganizações, que buscam equilibrar a autonomia das unidades constituintes com a necessidade de uma coordenação integrada e coerente. O conselho universitário e a administração superior, conforme descritos pelo entrevistado 1, atuam como órgãos de governança central, formulando políticas e diretrizes abrangentes que orientam a operação em toda a instituição. Esta estrutura de governança é fundamental para estabelecer rotinas padronizadas e políticas uniformes em todas as unidades.

Em relação à Capacidade Absortiva da universidade, ficou evidente na forma como ela gerencia as informações e conhecimentos que permeiam as diferentes

camadas da instituição. A universidade absorve inovações, integra novos conhecimentos em suas rotinas e utiliza-os para aprimorar suas práticas operacionais. Isso foi destacado pelos entrevistados ao mencionar a padronização das operações, a comunicação normativa e os intercâmbios de servidores.

O reconhecimento das diferenças entre os campus e a flexibilidade para adaptar as políticas e práticas operacionais, conforme mencionado pelos entrevistados 2, 3, 5 e 6, alinha-se ao conceito de metaorganização ao proporcionar a descentralização responsável. Isso permite que cada unidade opere as políticas de acordo com suas especificidades locais, mantendo a identidade e os objetivos gerais da universidade. A capacidade de adaptar e modificar rotinas, como evidenciado nas respostas dos entrevistados, é essencial para atender às necessidades locais sem comprometer os padrões de qualidade e a coesão da universidade como um todo.

Com essas considerações, a discussão segue para o segundo bloco, que se concentra nas Rotinas Organizacionais. Neste segmento, foi examinado como as rotinas são estabelecidas, mantidas e adaptadas para assegurar que a universidade não apenas funcione eficientemente no dia a dia, mas também se adapte e evolua em resposta às exigências de um ambiente educacional em constante mudança.

## **4.2 ROTINAS ORGANIZACIONAIS**

Nessa seção, a primeira pergunta esteve ligada a identificar quais são as rotinas-chave identificadas na universidade e compreender como são estruturadas e documentadas.

O entrevistado 1 destaca os processos seletivos, contratações e aquisições como rotinas-chave. Ele ressalta que, dado que a "razão de existir da universidade" envolve uma complexa rotina desde a divulgação e captação de alunos até a realização de processos seletivos com múltiplas etapas e diversos stakeholders. Em relação à contratação de servidores, o entrevistado sublinha o papel do Departamento de Pessoal, que opera as diretrizes do concurso público. Esse processo é descrito como uma sequência lógica de eventos documentados e regulamentados para assegurar conformidade com as exigências legais e fiscais. Por último, a contratação de fornecedores é reconhecida como uma atividade crítica realizada por meio de processos licitatórios. Nesse contexto, a universidade demonstra atenção às normativas de transparência e concorrência, fundamentais para a integridade de

entidades públicas. O Entrevistado 3 também traz destaca as rotinas do departamento pessoal e secretaria acadêmica como críticas.

No meu entendimento são as rotinas de contratação porque possuem uma série de atos com sequência definida na lei, também as rotinas de secretaria acadêmica e outro importante são as de folha de pagamento (entrevistado 3)

O entrevistado 2 enfatiza a evolução das rotinas na universidade ao longo dos últimos três anos, destacando o estabelecimento de uma regra geral aplicável a todos os procedimentos. Esse movimento em direção à unificação de processos sugere uma resposta adaptativa a um ambiente dinâmico, possivelmente impulsionado por mudanças externas ou internas à organização. Suas falas revelam uma ênfase na criação e na adaptação de rotinas que respondem à necessidade de coerência e uniformidade.

*Hoje eu vejo uma mudança muito grande em rotinas de três anos para cá, hoje realmente nós temos a necessidade e nós temos uma regra geral para todos os tipos de procedimentos. O que é passado para os cursos em si, os que a gente coordena, é de acordo com uma regra geral e essa regra geral criada, onde tem alguns departamentos que delimitam situações, que são criados algumas rotinas diferentes do que iam, que tinha, por exemplo, o próprio departamento de relacionamento e novos negócios, a própria coordenação geral multicampus, a própria ASCOM que teve um sentido um pouco mais elevado com essa administração, então, assim, as coordenações gerais de laboratórios, então eu vejo sim, uma evolução muito grande nesse aspecto e nós estamos passando cada dia por mudanças. (entrevistado 2)*

Este padrão está em consonância com o entendimento de Feldman e Pentland (2003), que destacam a capacidade de reflexão e ajuste nas rotinas como características das organizações que aprendem e se adaptam. As menções aos departamentos específicos exemplificam a reestruturação organizacional voltada eficiência e eficácia nas operações diárias. Essas narrativas entrelaçam-se com a literatura sobre Rotinas Organizacionais, onde Feldman e Pentland (2003) descrevem rotinas como padrões de ação executáveis e passíveis de mudança. Identifica-se a "dualidade" proposta por Feldman e Pentland – o aspecto performático na execução real das rotinas e o aspecto ostensivo na documentação e estruturação normativa.

A segunda questão buscou identificar outras rotinas consideradas importantes pelos entrevistados para o contexto da universidade. Os entrevistados 2 e 3 enfatizam a estruturação organizacional, onde a clareza de funções e responsabilidades é vista como fundamental para a eficiência e eficácia operacional da universidade. A uniformização de documentação e procedimentos é apontada como uma prática

chave para garantir que a universidade funcione como uma "empresa grande, uma empresa organizada". Esse enfoque nas funções e responsabilidades pode ser interpretado à luz da teoria das rotinas organizacionais, que considera a definição de papéis e a padronização de processos como fatores críticos para o desempenho organizacional (Feldman & Pentland, 2003). A noção de que cada departamento sabe o que faz e as funções não ultrapassam os limites predefinidos assegura a especialização e a eficiência, reduzindo a sobreposição de tarefas e potenciais conflitos.

O entrevistado 1 destaca a importância da rotina de transferência de conhecimento das aulas para os acadêmicos. Este processo é fundamental para a missão de qualquer instituição de ensino superior, refletindo o cerne de uma universidade: um espaço dedicado à educação e ao desenvolvimento intelectual dos estudantes. Segundo ele, a eficácia desta rotina influencia diretamente a qualidade da aprendizagem e a satisfação dos alunos, elementos cruciais para a reputação e o sucesso a longo prazo da universidade.

A transferência de conhecimento é uma rotina que impacta diretamente quase todas as outras rotinas universitárias, permeando o ensino, a pesquisa e a extensão. É o meio pelo qual a universidade cumpre sua missão educacional e contribui para a sociedade. A eficácia dessa rotina depende de uma comunicação clara, recursos adequados e um corpo docente qualificado. Estes são aspectos fundamentais para garantir que os alunos recebam uma educação de alta qualidade, relevante para as suas futuras carreiras e para a sociedade como um todo.

A terceira pergunta visou compreender como as principais rotinas mencionadas pelos entrevistados são documentadas, comunicadas e reforçadas na universidade. O Entrevistado 1 enfatiza que, como instituição pública, a universidade adere a requisitos legais específicos para documentar suas rotinas. Documentos como editais, circulares e portarias são cruciais para formalizar os processos. A comunicação destes documentos e rotinas ocorre por meio de reuniões, canais internos de comunicação, redes sociais e no site oficial da universidade, ressaltando a transparência e acessibilidade das informações. A supervisão dos gestores institucionais e a realização de treinamentos específicos, como o "treinamento lidera" e a "reitoria itinerante", reforçam as rotinas, assegurando que sejam compreendidas e seguidas em toda a universidade.

Então aqui na universidade a gente tem rotinas documentadas por meio de edital, por meio de circulares, por meio de portarias. E elas são documentadas e elas são comunicadas através de reuniões, comunicações internas, como e-mail, memorando, redes sociais e também no nosso site oficial da universidade. As rotinas são reforçadas através da supervisão dos gestores institucionais e alguns treinamentos que a gente tem como treinamento lidera, que é um treinamento que tem como objetivo a formação de líderes dentro da universidade. E também nós temos a reitoria itinerante, que são a movimentação de toda a parte do corpo administrativo da universidade, que faz visitas a cada campus constantemente para poder fazer essa transferência de informação (*entrevistado 1*)

O Entrevistado 2 destaca que a universidade possui um conjunto de normatizações que orientam os procedimentos. Isso assegura que os processos sejam claros, evitando ambiguidades e que atendendo às necessidades de cada setor, sempre considerando mantendo a visão global da instituição. Memorandos e ofícios são utilizados para formalizar a comunicação interna e externa, servindo como ferramentas para garantir a adesão a diretrizes estabelecidas.

Hoje nós temos, hoje o estatuto da universidade, que é antigo e tudo que a gente preza por isso, é uma condição até jurídica, mas nós temos bastante normatizações hoje que a gente tem que seguir, então todos os procedimentos são normatizados, assim, nós não ficamos perdidos em algumas situações, então todo dia está tendo a necessidade de fazer uma normatização e essa normatização ela sai de acordo com o que um setor necessita, mas pensando no todo na universidade. A gente tem as regras impostas pelas portarias e regulamentos, fora dessas regras nós temos os memorandos e ofícios onde a gente tem que seguir, porque é onde que vem a regra formal, onde vem a solicitação formal, então assim, hoje a gente documenta tudo internamente através de memorandos e externamente e recebe da mesma forma (*entrevistado 2*)

O Entrevistado 3 reforça a importância das resoluções do conselho universitário que são disseminadas via e-mail corporativo, publicações no site da universidade e por grupos de WhatsApp. Isso facilita a disseminação e o acesso às informações necessárias para o cumprimento das rotinas. Por fim, o Entrevistado 4 menciona a difusão de rotinas e regulamentos por meio do site da universidade, que serve como repositório de informações oficiais acessíveis a todos os servidores. A hierarquia é respeitada no repasse das informações, e o acesso aberto reitera o compromisso com a transparência.

Essas práticas de documentação e comunicação são essenciais para a transferência de rotinas organizacionais, conforme descrito na literatura (Feldman & Pentland, 2003; Pentland & Feldman, 2005), e contribuem para a capacidade absorptiva da organização (Cohen & Levinthal, 1990), permitindo que novas informações e práticas sejam integradas efetivamente às operações da universidade.

As rotinas identificadas e a maneira como são gerenciadas, documentadas e reforçadas na universidade refletem uma organização empenhada em manter uma operação eficaz e responsável. Além disso, demonstram a capacidade da instituição de se adaptar às demandas de um ambiente educacional em constante evolução. A adaptabilidade e a aprendizagem institucional descritas pelos entrevistados estão alinhadas com as características de uma metaorganização.

### **4.3 TRANSFERÊNCIA DE ROTINAS**

Na análise sobre a Transferência de Rotinas dentro da universidade, observa-se uma estrutura metodológica bem delineada que assegura a uniformidade na disseminação de diretrizes e políticas entre as diferentes unidades. O Entrevistado 1 destaca a transferência de rotinas através de intercâmbios de servidores, tanto para treinamento quanto para padronização das operações em todas as unidades. Isso revela uma estratégia consciente de desenvolvimento de pessoal e disseminação de diretrizes, fortalecendo a interconexão entre as unidades:

A transferência de rotina entre as unidades acontece através de alguns mecanismos, aqui eu posso citar a transferência através do intercâmbio de servidores para treinamento nas unidades demandadas (Entrevistado 1).

O Entrevistado 2 menciona o uso de memorandos e circulares como instrumentos para a disseminação de novas rotinas. Adicionalmente, os grupos de WhatsApp são utilizados para comunicações mais rápidas e informais. Esse sistema duplo de comunicação, formal e informal, espelha as características das metaorganizações, onde diferentes meios são empregados para assegurar a amplitude e eficácia na transmissão de informações e práticas.

Quando é de forma geral, a gente faz memorandos circulares, então a gente hoje tria essa rotina através de memorandos circulares, quando é específico, memorando específico onde determina, a gente também faz os regimentos do curso, mas que servem para todos os campos onde têm Faculdade de Medicina (Entrevistado 2)

O Entrevistado 3 apresenta uma visão do processo incremental e colaborativo de implantação de rotinas, enfatizando a essencialidade da participação ativa dos gestores dos diversos campus na adaptação das práticas de acordo com as especificidades locais. A utilização do SEI (Sistema Eletrônico de Informações) como



uma ferramenta para uniformizar o processo de matrícula de alunos não regulares reforça o compromisso da universidade em buscar soluções integradoras:

se necessário, leva servidores do campus para aprender na sede ou leva alguém da sede para ensinar nas unidades fora ou convoca pessoal das unidades para passar por treinamento (Entrevistado 3)

Por fim, os Entrevistados 4 e 6 descrevem um sistema de comunicação vertical e horizontal, evidenciando uma flexibilidade na disseminação de rotinas que permite a adaptação e ajustes locais. Esta abordagem está em sintonia com a concepção de rotinas como construções sociais dinâmicas, adaptáveis ao contexto e são moldadas pela prática.

Essas estratégias são reflexos centrais das metaorganizações, que possuem uma governança compartilhada e uma estrutura que promove o alinhamento entre unidades autônomas. Conforme conceituado por Ahrne e Brunsson (2005), a metaorganização sugere que entidades independentes cooperem e coordenem suas ações dentro de um sistema integrado para alcançar objetivos comuns. Neste cenário, a universidade se configura como um sistema composto por múltiplas unidades que, apesar de suas singularidades, buscam alcançar a excelência acadêmica e operacional de maneira coordenada.

Essas práticas de transferência de rotinas também se alinham ao conceito de 'Capacidade Absortiva' de Cohen e Levinthal (1990). A habilidade de uma organização em reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais é fundamental para a inovação e o sucesso contínuos. A universidade demonstra essa capacidade ao promover o compartilhamento de conhecimento e melhores práticas entre suas unidades, fomentando a melhoria contínua e a adaptação a um ambiente educacional dinâmico.

Diante disso, percebe-se que a universidade emprega uma abordagem estratégica na transferência de rotinas que não apenas sustenta sua infraestrutura organizacional, mas também garante a qualidade e a integridade de sua missão educacional. Através destas práticas, reforça-se a adaptabilidade e resiliência da instituição, aspectos cada vez mais essenciais no panorama educacional contemporâneo.

A segunda pergunta desse bloco buscou identificar os principais desafios e facilitadores no processo de transferência de rotinas. O Entrevistado 1 destaca a resistência à mudança como um desafio significativo na transferência de rotinas entre

unidades da universidade. Esse aspecto é corroborado pelo que Feldman e Rafaeli (2002) observam sobre a dificuldade de mudança nas organizações devido à natureza enraizada das rotinas. Esta resistência pode ser reflexo da inércia organizacional ou do conforto com os procedimentos estabelecidos. O Entrevistado também aponta a ausência de uma intranet como um desafio comunicacional, sugerindo que a tecnologia pode ser um meio para superar barreiras na disseminação de informações. Esta observação está em sintonia com o trabalho de Zollo e Winter (2002) sobre a relevância dos sistemas de gestão do conhecimento na facilitação da transferência de rotinas.

O distanciamento entre os servidores da área pedagógica e da área administrativa, existe um abismo entre essas duas classes de profissionais e isso também dificulta muito essa transferência de rotina, eu acredito que seja isso (Entrevistado 1)

Nesse aspecto, o Entrevistado 2 destaca o cumprimento de prazos e a compreensão da hierarquia como desafios, enfatizando a necessidade de estruturas claras e prazos bem definidos para a eficiência operacional. Os prazos e a hierarquia, como mencionado, são essenciais para manter a ordem e a responsabilidade na organização, conforme sugerido por Adler e Borys (1996) no conceito de "burocracia habilitadora".

Então, assim, o maior desafio hoje é fazer com que essa informação chegue dentro de cinco dias, é fazer com que os prazos sejam cumpridos, é fazer com que os documentos formais também sejam enviados a contento. Então, assim, sempre, hoje o maior desafio é cumprimento de prazo e fazer com que as comunicações sejam tratadas com mais seriedade (Entrevistado 1)

O Entrevistado 3 destaca programas de capacitação como facilitadores para a transferência de rotinas, indicando que iniciativas de treinamento auxiliam na superação de resistências e alinhamento dos membros da organização às novas práticas. Essa visão é apoiada por Argote e Ingram (2000), que enfatizam a importância da aprendizagem organizacional na transferência de conhecimento.

Em uma perspectiva otimista, o Entrevistado 4 menciona os programas de liderança e o acesso aberto à administração superior como elementos que facilitam a transferência de rotinas. Esta postura aberta à comunicação e liderança reflete o conceito de "criação de conhecimento organizacional" de Nonaka e Takeuchi (1995), onde a interação aberta e o compartilhamento de conhecimento são vitais.

Quanto aos obstáculos, os Entrevistados 5 e 6 apontam as mudanças rápidas ou não detalhadas. Isso sugere que as alterações de rotinas na universidade, embora

necessárias, podem enfrentar obstáculos se não forem gerenciadas e comunicadas adequadamente, enfatizando assim a importância da comunicação clara e detalhada no processo de mudança.

Em complemento, o Entrevistado 1 observa que os entraves impostos pela burocracia geram um dilema recorrente em organizações públicas: equilibrar a necessidade de regras e procedimentos para assegurar ética e responsabilidade, com a flexibilidade requerida para a eficiência operacional. Ele afirma: "Sim, mas ela também, ela peca muito, porque elas atravancam. Quando você tem muita boa vontade, você obviamente paga por aqueles que não fazem uso dessa boa vontade.

Esta visão se alinha à noção de "burocracia disfuncional" proposta por Merton (1940), que descreveu como a rigidez burocrática pode levar à ineficiência e resistência à inovação. O entrevistado ressalta que, embora a burocracia seja projetada para prevenir desvios e garantir a integridade das operações, frequentemente pode acabar sendo um obstáculo, especialmente quando a iniciativa e o ímpeto de inovação são sufocados por procedimentos rígidos.

Esse dilema entre conformidade regulatória e a agilidade organizacional é amplamente documentado na literatura de gestão pública. Osden (1995) argumenta que a burocracia pode servir tanto como um pilar da integridade administrativa quanto como uma barreira ao desempenho e satisfação dos funcionários. Nesse contexto, a universidade pode se beneficiar ao buscar um equilíbrio entre a rigidez burocrática e a adaptabilidade operacional, garantindo que os processos não apenas impeçam práticas antiéticas, mas também promovam um ambiente de trabalho que apoie a inovação e a eficiência.

A partir das respostas fornecidas, resta evidente que a universidade está envolvida em um processo contínuo de adaptação e padronização, buscando equilibrar a necessidade de uniformidade entre os campi com os desafios específicos que cada local pode enfrentar.

A terceira questão analisa como as mudanças nas políticas governamentais afetaram as rotinas organizacionais da universidade nos últimos anos.

O Entrevistado 1 destaca a fragilidade das universidades públicas diante das flutuações das políticas governamentais. Iniciativas como programas de bolsas de estudo e regulamentações de contratação pública têm um impacto profundo nas rotinas organizacionais. Isso revela uma dupla perspectiva. Primeiro, há um potencial para o crescimento da demanda acadêmica incentivado por políticas governamentais.

Segundo, também o desafio constante de adaptação a novas leis que exigem a reconfiguração das práticas institucionais. Ele ilustra a sensibilidade da universidade às dinâmicas políticas, evidenciando a necessidade de uma resposta ágil a mudanças legislativas para manter a conformidade e a eficiência operacional.

A universidade por ser pública é um ambiente altamente regulado e essas regulações vêm justamente dos órgãos governamentais (...) um exemplo agora bem recente de 2021 em que a lei de licitação 8.666 foi revogada e no seu lugar entrou uma nova lei que regula as contratações públicas. Então ela mexeu em todo o trâmite das contratações, ela afetou diretamente a universidade(...) a gente teve que fazer várias remodelagens nas rotinas do departamento de contratação em si, mas que afetam todos os outros departamentos e faculdades da universidade também (...). Então como a lei foi alterada, todas as rotinas também de aquisição desses produtos ou contratação de serviço também foi alterada. Então se as ações governamentais (...) afetam constantemente e diretamente as rotinas da universidade (Entrevistado 1)

O Entrevistado 2 enfatiza o impacto das alterações nas regras do internato, decorrentes da gestão das Organizações Sociais e das mudanças na administração municipal. Ele aponta para os desafios enfrentados na adaptação a essas novas diretrizes. Este contexto ilustra a complexidade de operar em um ambiente sujeito a constantes e, por vezes, conflitantes variações das políticas governamentais.

Em complemento, o Entrevistado 3 ressalta a importância da adaptação através de comunicação e treinamento. Ele enfatiza a necessidade de informar e preparar os servidores para as novas regulamentações. A ênfase está na habilidade da universidade em treinar seus colaboradores, evitando interrupções nas rotinas estabelecidas e garantindo a continuidade operacional.

O Entrevistado 4, por sua vez, traz uma visão de como as decisões governamentais, reguladas por padrões federais, estaduais e municipais, podem influenciar diretamente a educação, chegando a desviar ou até paralisar planos administrativos e pedagógicos. Ele ressalta a necessidade de estabilidade para a estratégia institucional. Por sua vez, o Entrevistado 5 valida o impacto imediato das mudanças legislativas, como as alterações na lei de licitações, nos procedimentos de contratação. Isso reforça a ideia de que o ambiente regulatório governamental tem repercussões diretas nas operações da universidade.

O entrevistado 6 descreve a postura da universidade diante da mudança na lei de contratações, apontando para um processo estruturado de estudo e treinamento visando adaptar-se às novas normativas. Esta resposta enfatiza a importância do planejamento estratégico e da preparação antecipada como elementos fundamentais

para uma transição tranquila das rotinas em resposta a mudanças nas políticas governamentais.

Analisando as respostas coletadas, fica claro que as políticas governamentais não apenas influenciam, mas também modelam as rotinas organizacionais de uma universidade pública. Isso requer flexibilidade, previsibilidade e uma sólida infraestrutura de comunicação e treinamento para se adaptar eficazmente às novas exigências e manter a integridade de suas operações.

Assim, a última pergunta buscou entender como universidade se ajusta às novas regulamentações sem comprometer as rotinas já estabelecidas.

De acordo com Cohen e Levinthal (1990) a capacidade absorptiva divide-se em compreensão, assimilação e aplicação do conhecimento. Nas narrativas dos entrevistados é possível perceber características inerentes a capacidade absorptiva. O Entrevistado 1 aponta para a necessidade de adaptação a mudanças externas, como políticas governamentais que afetam diretamente as rotinas organizacionais. Essa necessidade de adaptação reflete a primeira etapa da capacidade absorptiva — a Capacidade de Compreensão. A universidade precisa identificar e compreender as novas regulamentações e políticas para, então, poder integrá-las em suas rotinas.

Por sua vez, o Entrevistado 2 destaca a Capacidade de Assimilação e Aplicação Absortiva, mencionando a implementação de processos de revisão e treinamento para garantir que a universidade não apenas compreenda as novas exigências, mas também as assimile e as aplique efetivamente, reconfigurando suas práticas institucionais sem comprometer as operações existentes.

Adicionalmente, os Entrevistados 3 e 4 enfatizam a comunicação e o treinamento como aspectos cruciais para a adaptação às novas regulamentações. Isso ilustra a importância da formação contínua dos servidores para a internalização e implementação efetiva das mudanças impostas pelo ambiente regulatório. No contexto apresentado, o Entrevistado 4 observa que as alterações nos órgãos reguladores educacionais podem paralisar iniciativas e projetos, desafiando a universidade a adaptar-se rapidamente a novas diretrizes, frequentemente em um contexto de incerteza e sem uma transição fluida. Dessa forma, essas percepções podem ser interpretadas através da capacidade absorptiva de Cohen e Levinthal (1990), onde a habilidade de uma organização para reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las é crucial para a inovação e adaptação.

Em concordância, o entrevistado 5 exemplifica essa discussão ao citar a alteração da lei de licitações como uma demonstração prática de como as mudanças legislativas exigem uma resposta ágil e organizada da universidade, desde a tomada de decisão até a implementação prática nas rotinas diárias.

Alinhando-se à perspectiva de Ansoff (1975) sobre a gestão estratégica e a relevância da "antecipação" para mitigar os riscos associados às incertezas ambientais, o Entrevistado 6 destaca a necessidade de uma estratégia e preparação antecipada diante das alterações legais. Ele enfatiza que a universidade procura se preparar de maneira proativa e inclusiva, envolvendo diversos níveis da gestão no processo de adaptação.

A universidade se prepara, quando existe a necessidade, seja ela interna ou vinda de regulamentações, de mudança na política de regulamentações, você entende que a universidade se prepara para essas mudanças. E mudou a grafia que vai ser usada, qual vai ser o tamanho da grafia, como nós vamos nos postular, como nós vamos chamar as autoridades.

Com base nestes depoimentos compreende-se que a universidade está em constante diálogo com o ambiente regulatório, adaptando-se e reagindo a mudanças frequentemente abruptas e significativas. Essa capacidade adaptativa não apenas demonstra resiliência, mas também ressalta a importância de processos de comunicação claros, capacitação efetiva e estratégias inclusivas de gestão para atenuar o impacto das mudanças nas políticas governamentais nas operações diárias da universidade.

#### **4.4 CONTRIBUIÇÕES À ACADEMIA E À PRÁTICA**

Tradicionalmente, as metaorganizações são conceituadas como entidades compostas por diversas organizações autônomas que se unem, formando uma estrutura sem uma autoridade centralizada (AHRNE & BRUNSSON, 2005). Este estudo amplia essa definição ao demonstrar como uma única instituição educacional, embora operando sob um mandato específico, também pode apresentar características de uma metaorganização devido à sua estrutura distribuída e semi-autônoma. Assim, este trabalho estende o conceito de metaorganização, incorporando entidades que, apesar de internamente diferenciadas, buscam coesão operacional e estratégica sob um conjunto unificado de políticas e regulamentos.

A pesquisa enfatiza a importância da comunicação na implementação e manutenção de rotinas organizacionais. A adoção de canais de comunicação formais

e informais para disseminar rotinas entre as diversas unidades de uma universidade proporciona insights sobre as práticas comunicativas em organizações de grande envergadura e complexidade.

No tocante à transferência de rotinas, o estudo destaca o processo dinâmico pelo qual as rotinas são não apenas transferidas, mas também recriadas e adaptadas dentro de uma instituição de ensino superior. Em consonância com a teoria da capacidade absorptiva, o trabalho revela como a transferência de rotinas é influenciada pelo entendimento e integração de novas políticas governamentais, expandindo o conceito original para englobar a reatividade institucional a estímulos externos regulatórios.

O estudo seminal de Cohen e Levinthal (1990) sobre a capacidade absorptiva foca na habilidade das empresas em valorizar, assimilar e aplicar novos conhecimentos. Esta pesquisa aprofunda essa teoria ao contextualizá-la em uma organização educacional, onde a assimilação e aplicação de conhecimento visam não apenas objetivos comerciais, mas também à adaptação e implementação de políticas governamentais e acadêmicas.

As respostas institucionais à resistência à mudança, conforme evidenciadas pelas experiências dos entrevistados, enriquecem nossa compreensão da aprendizagem organizacional (Argote & Ingram, 2000). O estudo ilustra como o conhecimento é absorvido e disseminado em um ambiente educacional, sugerindo estratégias para superar resistências e facilitar a implementação de mudanças.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, ao aprofundar-se no estudo das rotinas organizacionais em uma metaorganização educacional, revela uma complexidade que transcende a mera execução de tarefas padronizadas. O dinamismo das políticas governamentais, a pluralidade estrutural e a diversidade processual se entrelaçam, criando um tecido organizacional onde a capacidade adaptativa se mostra não como um diferencial, mas como um requisito essencial para a sobrevivência e o crescimento institucional.

Dentro desse quadro, a universidade se vê constantemente no centro entre a preservação das rotinas estabelecidas e a necessidade de adaptação a novos cenários regulatórios. Essa dualidade evidencia a tensão entre estabilidade e mudança, que são dois polos que toda organização deve gerenciar. É interessante notar que, no caso das universidades públicas, estas tensões são amplificadas pela exposição direta aos obstáculos políticos e às mudanças regulamentares, que frequentemente introduzem novos paradigmas com os quais a organização deve se alinhar rapidamente.

Nesse cenário, os mecanismos de governança, comunicação e treinamento da universidade atuam como pilares para a manutenção da coesão organizacional e para a transmissão do conhecimento e cultura institucionais. A estrutura de metaorganização, com sua governança compartilhada e coordenada entre unidades autônomas, apresenta-se como um modelo resiliente para enfrentar os desafios, permitindo uma flexibilidade estratégica que mantém a identidade e a missão educacional ao mesmo tempo em que se ajusta às mudanças necessárias.

No entanto, os desafios mencionados pelos entrevistados, como a resistência à mudança e as dificuldades comunicacionais, ressaltam a importância da gestão da mudança como uma competência organizacional vital. O equilíbrio entre rigidez e flexibilidade nas rotinas e entre os aspectos formais e o informais dos processos de comunicação ressalta a necessidade de um modelo de gestão reflexivo e adaptativo.

A pesquisa aponta para a interdependência entre a estratégia organizacional e a capacidade absorptiva, conceituada por Cohen e Levinthal (1990) como a habilidade de reconhecer, assimilar e aplicar novos conhecimentos. A capacidade de antecipar e se preparar para as mudanças regulatórias não apenas protege a universidade de potenciais interrupções, mas também a capacita a aproveitar as oportunidades que tais mudanças podem apresentar.



Contudo, é importante destacar que esta pesquisa não está isenta de limitações, as quais devem ser consideradas para uma interpretação adequada dos resultados. A principal delas foi o viés decorrente do número reduzido de entrevistados. Apesar de representativa, a seleção de participantes pode não abarcar todas as experiências e perspectivas dentro da universidade, limitando a generalização dos resultados. Além disso, a pesquisa não foi ampliada para incluir outros membros da comunidade acadêmica e stakeholders, o que poderia fornecer uma visão mais abrangente e diversa sobre o impacto das rotinas nas metaorganizações. Outra limitação refere-se à concentração do estudo em uma única instituição educacional, o que pode reduzir a aplicabilidade e generalização dos achados para outras universidades ou instituições sob contextos regulatórios e estruturais distintos.

Para pesquisas futuras, sugere-se a inclusão de um campo empírico mais amplo de entrevistados de diferentes níveis hierárquicos e departamentos da universidade, buscando uma compreensão mais holística das práticas, desafios e estratégias de adaptação adotadas. Seria relevante, também, investigar o impacto direto das rotinas organizacionais no desempenho da metaorganização por meio de métodos quantitativos, para estabelecer relações mais concretas entre estas variáveis.

Por fim, considerando a dinâmica do ambiente regulatório e acadêmico, estudos longitudinais poderiam fornecer insights sobre a evolução das práticas organizacionais e sua eficácia ao longo do tempo, oferecendo uma compreensão mais profunda das estratégias de adaptação e gestão da mudança implementadas pela universidade.

Estas considerações e sugestões para pesquisas futuras estabelecem um alicerce para o desenvolvimento e aprimoramento de estudos subsequentes, visando aprofundar a compreensão das rotinas organizacionais em metaorganizações educacionais e promover a excelência na gestão e adaptação organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, Paul S.; BORYS, Bryan. **Two types of bureaucracy: enabling and coercive**. *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n. 1, p. 61-89, 1996. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/2393986>. Acesso em 11 mar. 2024.
- AHRNE, Göran; BRUNSSON, Nils. GROTHE-HAMMER, Michael; SUNDBERG, Mikaela; VALIORGUE, Bertrand. **Meta-organization: a clarification and a way forward**. *M@n@agement*: 2022:25(2):1-9. Disponível em: <https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/8728>. Acesso em 17 jul. 2023.
- AHRNE, Göran; BRUNSSON, Nils. **Organizations and meta-organizations**. *Scandinavian Journal of Management*, [S. l.], v. 21, n. 4 SPEC. ISS., p. 429–449, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.005>. Acesso em: 04 set. 2022.
- AHRNE, Göran; BRUNSSON, Nils; KERWER, D. **The paradox of organizing states: a meta-organization perspective on International organizations**. *Journal of International Organizations Studie*, 7(1), 5-24, 2016. Disponível em: [https://journal-iostudies.org/sites/default/files/2020-01/JIOS\\_7.1\\_Ahrne-Brunsson-Kerwer.pdf](https://journal-iostudies.org/sites/default/files/2020-01/JIOS_7.1_Ahrne-Brunsson-Kerwer.pdf). Acesso em 17 jul. 2023.
- AHRNE, Göran; BRUNSSON, Nils; SEIDL, David. **Ressurrecting organization by going beyond organizations**. *European Management Journal* 34(2), 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.003>. Acesso em 14 jan. 2024.
- ALI, Murad; ALI, Imran; AI-MAIMANI; KHALID, A.; KICHAN, Park. **The effect of organizational structure on absorptive capacity in single and dual learning modes**. *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 3, n. 3, p. 108-114, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.03.007>. Acesso em 28 mar. 2024.
- ALO, Obinna; ARSLAN, Ahmad. **Meta-organizations and environmental sustainability: na overview in African context**. *International Studies of Management & Organization*, 53:2, p. 63-76, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00208825.2023.2184119>. Acesso em 12 jan. 2024.
- ALBORT-MORANT, Gema; HENSELER, Jörg; CEPEDA-CARRIÓN, Gabriel; LEAL-RODRÍGUEZ, Antonio L. **Potential and realized absorptive capacity as complementary drivers of green product and process innovation performance**. *Sustainability*, vol. 11, n. 1, p. 223, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su11010223>. Acesso em: 30 mar. 2024.
- ANSOFF, H. Igor. **Managing strategic surprise by response to weak signals**. *California Management Review*, vol. 18, n. 2, 1975. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41164635>. Acesso em 18 mar. 2024.
- ARGOTE, Linda. GREVE, Henrich. **A behavioral theory of the firm – 40 year and counting: introduction and impact**. *Organization Science*, 2007. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/228353536\\_A\\_Behavioral\\_Theory\\_of\\_the\\_Firm\\_-40\\_Years\\_and\\_Counting\\_Introduction\\_and\\_Impact](https://www.researchgate.net/publication/228353536_A_Behavioral_Theory_of_the_Firm_-40_Years_and_Counting_Introduction_and_Impact). Acesso em 31 ago. 2023.

ARGOTE, Linda; INGRAM, Paul. **Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms**. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, Issue 1, 2000, p. 150-169. Disponível em: <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>. Acesso em: 14 set. 2023.

AROLLES, Jeremy; MCLEAN, Christine. **Rethinking stability and change in the study of organizational routines: difference and repetition in a newspaper-printing factory**. *Organization Science*, vol. 27, n. 3, p. 505-800, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1035>. Acesso em 21 fev. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=52319>. Acesso em 19 dez. 2022.

BARKER, Derek. **The scholarship of engagement: a taxonomy of five emerging practices**. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, vol. 9, n. 2, p. 123, 2004. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/235413254\\_The\\_Scholarship\\_of\\_Engagement\\_A\\_Taxonomy\\_of\\_Five\\_Emerging\\_Practices](https://www.researchgate.net/publication/235413254_The_Scholarship_of_Engagement_A_Taxonomy_of_Five_Emerging_Practices). Acesso em 14 set. 2023.

BECKER, Markus C. **Organizational routines: a review of the literature**. *Industrial & Corporate Change*, vol. 13, n. 4, 2004, p. 643-677.

BECKER, Markus C; ZIRPOLI, Francesco. **Applying organizational routines in analyzing the behavior of organizations**. *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 66, 2008, p. 128-148. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2007.04.002>. Acesso em: 21 nov. 2022.

BERKOWITZ, Héloïse. **Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation: a conceptual framework**. *Journal of Cleaner Production*, vol. 175, 2018, p. 420-430. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.028>. Acesso em: 26 ago. 2022.

BERKOWITZ, Héloïse; BOR, Sanne. **Meta-organization as partial organization: an integrated framework of organizationality and decisionality**. *In Cluster and sustainable regional development. A meta-organizational approach*. 2022. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/361842443\\_Meta-organization\\_as\\_partial\\_organization\\_An\\_integrated\\_framework\\_of\\_organizationality\\_and\\_decisionality](https://www.researchgate.net/publication/361842443_Meta-organization_as_partial_organization_An_integrated_framework_of_organizationality_and_decisionality). Acesso em: 22 ago. 2022.

BERKOWITZ, Héloïse; BRUNSSON, Nils; GROTHE-HAMMER, Michael; SUNDBERG, Mikaela; VALIORGUE, Bertrand. **A clarification and a way forward**. *M@n@gement*, AIM (Association internationale de management stratégique), 2022, p. 01-09. Disponível em: <https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/8728>. Acesso em 26 ago. 2022.

BERKOWITZ, Héloïse; CROWDER, Larry B; BROOKS, Cassandra M. **Organizational perspectives on sustainable ocean governance: A multi-stakeholder, meta-organization model of collective action**. *Science Direct*, vol. 118, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2020.104026>. Acesso em: 26 ago. 2022.

BERKOWITZ, Héloïse; DUMEZ, Hervé. **The concept of meta-organization: issues for management studies**. *European Management Review*, vol. 13, 2016, p. 149-156. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/303832711\\_The\\_Concept\\_of\\_Meta-Organization\\_Issues\\_for\\_Management\\_Studies](https://www.researchgate.net/publication/303832711_The_Concept_of_Meta-Organization_Issues_for_Management_Studies). Acesso em: 15 out. 2022.

BERKOWITZ, Héloïse; SOUCHAUD, Antoine. **(Self-)Regulation of sharing economy platforms through partial meta-organizing**. *Journal of Business Ethics* vol. 159, 2019, p. 961-976. Disponível em:

<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-019-04206-8>. Acesso em: 15 nov. 2022.

BERKOWITZ, Heloise; BRUNSSON, Nils; GROTHE-HAMMER, Michael; SUNDBERG, Mikaela; VALIORGUE, Bertrand; **Meta-Organizations: a clarification and a way forward**. *M@n@gement* 25(2): 1-9, 2022. Disponível em:

<http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.v25.8728>. Acesso: 12 Dez 2022.

BJORVATN, Torbjorn; WALD, Andreas. **Project complexity and team-level absorptive capacity as drivers of Project management performance**.

*International Journal of Project Management*, vol. 36, n. 6, 218. Disponível em:

<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.05.003>. Acesso em 28 mar. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 22 set. 2023.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. **Knowledge and organization: a social-practice perspective**. In *Organization Science*, 12(2): 198-213. Disponível em:

<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.12.2.198.10116> Acesso em 31 ago. 2023.

COHEN, Wesley M. et al. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/2393553>. Acesso em 13 fev. 2024.

CYERT, R. M; MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ, 1963.

D'ADDERIO, Luciana. **The performativity of routines: theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics**. *Research Policy*, vol. 37, Issue 5, p. 769-789, 2007. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.12.012>. Acesso em 14 set. 2023.

D'ADDERIO, Luciana. **Artifacts at the centre of routines: performing the material turn in routines theory**. *Journal of Institutional Economics*, vol.7, special issue 2, Business Routines, p. 197-230, 2011. Disponível em:

<https://doi.org/10.1017/S174413741000024X>. Acesso em 15 mar. 2023.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y.S (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed. p. 15-41, 2006.

DUBOIS, Anna; GADDE, Lars-Erik. **Systematic combining: an abductive approach to case research**. Journal of Cleaner Production, vol. 55, 2002, p. 553-560. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8). Acesso em: 15 set. 2022.

DUMÉZ, Hervé. **Les méta-organisations**. Le Libellio d'Aegis, vol. 4, n. 3, p. 31-36, 2008. Disponível em: <https://hal.science/hal-00408514/document>. Acesso em: 13 jan. 2024.

EDMONDSON, Amy C.; ZUZUL, Tiona. **Teaming routines in complex innovation projects**. In book: Organizational Routines, 2016, p. 179-202. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198759485.003.0008>. Acesso em 15 jan. 2024.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. Tradução Miriam L. Moreira Leite. cap. 1, p. 3. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FELDMAN, Martha S. **Organizational routines as a source of continuous change**. Organization Science, 2000, 11(6): 611-629. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.611.12529>. Acesso em 22 out. 2022.

FELDMAN, Martha S. RAFAELI, Anat. **Organizational routines as sources of connections and understandings**. Journal of Management Studies, vol. 39, n. 3, p. 309-331, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00294>. Acesso em 16 mar. 2024.

FELDMAN, Martha S.; ORLIKOWSKI, Wanda J. **Theorizing practice and practicing theory**. Organization Science, vol. 22, n. 5, p. 1121-1367, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0612>. Acesso em 11 dez. 2023.

FELDMAN, Martha S; PENTLAND, Brian T. **Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change**. Administrative Science Quarterly, 45(1), 94-118, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/3556620>. Acesso em 12 set. 2023.

FELDMAN, Martha S; PENTLAND, Brian T; D'ADDERIO, Luciana; LAZARIC, Nathalie. **Beyond routines as things: introduction to the special issue on routine dynamics**. Organization Science, vol. 27, n. 3, 2016. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2016.1070>. Acesso em: 24 nov. 2022.

FELIN, Teppo; FOSS, Nicolai J.; HEIMERIKS, Koen, H; MADSEN, Tammy L. **Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes, and structure**. Journal of Management Studies, vol. 49, n. 8, p. 1351-1374, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x>. Acesso em 25 jun. 2023.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: [https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=518344&query\\_desc=Provider%3AArtmed%20%3A](https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=518344&query_desc=Provider%3AArtmed%20%3A). Acesso em 15 mar. 2024.

GADILLE, Martine; TREMBLAY, Diane-Gabrielle; VION, Antoine. **La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs**. *Revue Interventions Économiques*, vol. 48, p. 1-18, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2156>. Acesso em 18 dez. 2023.

GARAUDEL, Pierre. **Exploring meta-organizations' diversity and agency: A meta-organizational perspective on global union federations**. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 36, n. 1, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2020.101094>. Acesso em: 19 set. 2023.

GEIGER, Daniel; DANNER-SCHRÖDER, Anja. **Ever-changing routines? Toward a revised understanding of organizational routines between rule-following and rule-breaking**. *Schmalenback Business Review*, v. 66, n. 2, p. 170-190, 2014. Disponível em: <https://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sozoek/professuren/geiger/archiv/publikationen/geiger-schroeder-sbr-2014-april-170-190.pdf>. Acesso em 30 out. 2023.

GEIGER, Daniel; DANNER-SCHRÖDER, Anja. **It's all about timing: toward a relational understanding of time in routine performance**. *Academy of Management*, 2016 (1): 12034. Disponível em: [https://www.egos.org/jart/prj3/egos/releases/de/upload/Uploads/TIA-2016\\_Geiger\\_Danner-Schroeder.pdf](https://www.egos.org/jart/prj3/egos/releases/de/upload/Uploads/TIA-2016_Geiger_Danner-Schroeder.pdf). Acesso em 24 set. 2023.

GERSICK, C. J.G.; HACKMAN, J. R. **Habitual routines in task-performing groups**. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 47, p. 65-97, 1990. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90047-D](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90047-D). Acesso em 15 ago. 2023.

GESSER, Grazielle Alano et al. **Governança universitária e relacionamento com os stakeholders: A visão dos gestores**. *Education Policy Analysis Archives*, v. 30, p. (162)-(162), 2022.

GHOSH, MANIMAY; SOBEK, D. **Effective metaroutines for organizational problem solving**. Mechanical and Industrial Engineering Department, Bozeman, 2002. Disponível em: [https://www.montana.edu/dsobek/a3/ioc-grant/documents/Metaroutines\\_workingpaper.pdf](https://www.montana.edu/dsobek/a3/ioc-grant/documents/Metaroutines_workingpaper.pdf). Acesso em 11 mar. 2024.

GIBBS, Graham R. **Procedural analysis or structured approach**, 1 julho 2010. 1 vídeo (9 min 58 seg). Publicado pelo canal Graham R. Gibbs. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=SizaG3KKAp4>. Acesso em: 23 set. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GROTHER-HAMMER, Michael. **Organization without actorhood: exploring a neglected phenomenon**. *European Management Journal*, vol. 37, 2019, p. 325-338. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.07.009>. Acesso em 1º nov. 2022.

GULATI, Ranjay; PURANAM, Phanis; TUSHMAN, Michael. **Meta-organizational design: rethinking design in inter-organizational and community contexts**. *Strategic Management Journal* 33, n. 6, p. 571-586, 2012. Disponível em:

<https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/9932096/gulati-puranam-tushman-Meta-Organization%20Design.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 09 set. 2022.

GULATI, Ranjay; WOHLGENZOGEN, Franz; ZHELYAZKOV, Pavel. **The Two facets of collaboration: cooperation and coordination in strategic alliances**. *Academy of Management Annals*, v. 6, n. 6, p. 531-583, 2012. Disponível em: <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:10996795>. Acesso 24 de mar. 2024.

GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida; TONDOLO, Vilmar Antônio Gonçalves; CAMARGO; Maria Emília. **O que (ainda) Podemos aprender sobre capacidades dinâmicas**. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, vol. 15, n. 1, p. 44-64, 2016. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331245312004>. Acesso em 29 mar. 2024.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. **Structural inertia and organizational change**. *American Sociological Review*, v. 49, n. 2, p. 149-164, 1984. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2095567>. Acesso em 11 out 2023.

HOWARD-GRENVILLE, J.; RERUP, C. **A process perspective on organizational routines**. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (eds). *The Sage Handbook of Process Organization Studies*. Sage Publications. Edição do Kindle, 2017.

HOWARD-GRENVILLE, Jeniffer. **The persistence of flexible organizational routines: the role of agency and organizational context**. *Organizational Science* 16(6): 618-636, 2005. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228613995> The Persistence of Flexible Organizational Routines The Role of Agency and Organizational Context. Acesso em 14 set. 2023.

JARZABKOWSKI, P. R; BEDNAREK, R; SPEE, P. **The role of artifacts in establishing connectivity within professional routines: question of entanglement**. In Howard-Grenville, J., c. Rerup, A. Langley, H. Tsoukas (eds) *Organizational Routines: How they are Created, Mintained and Changed*, chapter 6. Oxford , UK. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198759485.003.0006>. Acesso em 21 ago. 2023.

KRAATZ, Mathew S.; BLOCK, Emily Sarah. **Organizational implications of institutional pluralism**. SAGE Publications Ltd., 2008 Capítulo 9. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228619022>. Acesso em 10 set. 2023.

KRÜCKEN, G; MEIER, F. **Turning the university into an organizacional actor**. In: G. S. Dori, J. W. Meyer & H. Hwang, *Globalization and organization: world society and organizational change*, p. 241-257, Oxford University Press. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/268810153> Turning the University into a n Organizacional Actor. Acesso em: 15 set. 2023.

LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. **The sage Handbook of Process Organizations Studies** (Kindle 11046). SAGE Publications. Ebook Kindle, 2017.

LAVIOLETTE, Eric Michael; ARCAND, Sébastien; CLOUTIER, L. Martin. **Same but Different: Meta-Organization na Collective Identity Dynamics**. *[S. l.]*, v. 25, n. 2,

p. 45–59, 2022. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v254228>. Acesso em: 05 set. 2022.

LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. **Organization and Environment**, Harvard University, 1967. Disponível em: <https://archive.org/details/organizationenvi0000lawr>. Acesso em 10 nov. 2023.

MALCOURANT, Emilie; VAS, Alain; ZINTZ, Thierry. **World anti-doping agency: a meta-organizational perspective**. Sport, Business and Management An International Journal, 5, p. 75-95, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/SBM-03-2015-0012>. Acesso em: 18 dez. 2023.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations revisited**. Industrial and Corporate Change, 1993, 2(3), p. 299-316. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/icc/2.3.299>. Acesso em 22 ago. 2023.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. John Wiley & Sons. New York, 1958.

MCLENDON, Michael K. **State governance reform of higher education: patterns, trends, and theories of the public policy process**. Higher Education: Handbook of Theory and Research, vol. 18, p. 57-143. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1007/978-94-010-0137-3\\_2](http://dx.doi.org/10.1007/978-94-010-0137-3_2). Acesso em: 13 set. 2023.

MEIRELLES, Dimária Silva; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. **Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las?** Revista de Administração Contemporânea, vol. 18, edição especial, art. 3, p. 4164, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>. Acesso em 29 mar. 2024.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 4.ed., 2015, eBook Kindle.

MERTON, R.K. **Bureaucratic structure and personality**. Social Forces, 18, p. 560-568, 1940. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2570634>. Acesso em: 11 mar. 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

MINBAEVA, Dana B. **Knowledge transfer in multinational corporations**. Management International Review 47(4): 567-593. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s11575-007-0030-4>. Acesso em 14 set. 2023.

MINTZBERG, H. **Structuring of organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979. Disponível em: <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>. Acesso em 18 nov. 2022.

NELSON, Richard R; WINTER, Sidney; **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Tradução: Cláudia Heller. Campinas/SP: Editora da Unicamp, 2005.

NOGUEIRA, Fernando do Amaral; ALVES, Mario Aquino de. **Associações civis podem ser escolas democráticas? Efeitos de algumas características organizacionais**. Revista de Administração Pública e Gestão Social. 6(1), jan-mar, 2014. Disponível em:



[https://www.researchgate.net/publication/262261274\\_Associacoes\\_Civis\\_Podem\\_Ser\\_Escolas\\_Democraticas\\_Efeitos\\_de\\_Alguas\\_Caracteristicas\\_Organizacionais](https://www.researchgate.net/publication/262261274_Associacoes_Civis_Podem_Ser_Escolas_Democraticas_Efeitos_de_Alguas_Caracteristicas_Organizacionais) Acesso em: 16 de nov. 2022.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1.ed., 1995. eBook Kindle.

OLIVER, Christine. **Strategic responses to institutional processes**. Academy of management review, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

ÖZTÜRK, Denis. **Örgütleri örgütleyen örgütler: meta-örgüt yazini üzerine bir derleme**. *Eskisehir Osmangazi Üniversitesi*, 23(2). 376-402, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.17494/ogusbd.1182694>. Acesso em 14 jan. 2023.

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; SOUZ LEÃO, André Luiz Maranhão de; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. **Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração**. *Revista e Ciências da Administração*, vol. 13, n. 31, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>. Acesso em 02 mar. 2024.

PARK, J. H.; SUH, H.J.; YANG, H.D. **Perceived absorptive capacity of individual users in performance of Enterprise Resource Planning (ERP) usage: the case for Korean firms**. *Information & Management*, vol. 44, n. 3, p. 300-312, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.02.001>. Acesso em 18 mar. 2024.

PARMIGIANI, A.; HOWARD-GRENVILLE, J. **Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives**. *The Academy of Management Annals*, v. 5, p. 413-453, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.589143>. Acesso em 24 out. 2023.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed. California: Sage Publications, 2002.

PENTLAND, Brian T.; FELDMAN, Martha S. **Organizational routines as a unit of analysis**. *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, n. 5, p. 793-815, 2005.

Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/5212538\\_Organizational\\_Routines\\_as\\_a\\_Unit\\_of\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/5212538_Organizational_Routines_as_a_Unit_of_Analysis) Acesso em 31 ago. 2023.

PENTLAND, Brian T.; FELDMAN, Martha S; BECKER, Marcus C; LIU, Peng. **Dynamics of organizational routines: a generative model**. *Journal of Management Studies* 49(8), 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01064.x>. Acesso em 31 ago. 2023.

PENTLAND, Brian T; RUETER, Henry H. **Organizational routines as grammars of action**. *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n. 3, p. 484-510, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2393300>. Acesso em 11 mar. 2023.

RAFIQUE, Muhammad; AGHA, Mujtaba; HAMEED, Shafqat. **Impact of knowledge sharing, learning adaptability and organizational commitment on absorptive capacity in pharmaceutical firms based in Pakistan**. *Journal os Knowledge*

Management, vol. 22, n. 1, p. 44-56, 2018. Disponível: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2017-0132>. Acesso em 30 mar. 2024.

ROH, Taewoo; XIAO, Simon Shufeng; PARK, Byung Il. **Effects of open innovation on eco-innovation in meta-organizations: evidence from Korean SMEs**. Asian Business & Management, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1057/s41291-023-00238-1>. Acesso em 13 jan. 2024.

SALVATO, Carlo; RERUP, Claus. **Routine regulation: balancing conflicting goals in organizational routines**. Administrative Science Quarterly 63(1):000183921770773, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0001839217707738>. Acesso em 14 set. 2023.

SCHOEMAKER, Paul JH; HEATON, Sohvi; TEECE, David. **Innovation, Dynamic, and Leadership**. Berkeley Hass, vol. 61, Issue 1, 2018, p. 15-42. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>. Acesso em 14 set. 2023.

SCHRÖDER, A.; GEIGER, D. **Unravelling the motor of patterning work: Toward na understanding of the microlevel dynamics of standardization and flexibility**. Organization Science, vol. 7, n. 3, p. 633-658, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1055>. Acesso em 18 jan. 2024.

SELZNICK, Philip. **Foundations of the theory of organization**. American Sociological Review, vol. 13, n. 1, p. 25-35, 1948. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2086752>. Acesso em: 07 set. 2022.

SZULANSKI, Gabriel. Exploring internal stickiness: **Impediments to the transfer of best practice within the firm**. Strategic management journal, v. 17, n. S2, p. 27-43, 1996.

TEECE, David. J; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. **Dynamic capabilities and strategic management**. Strategic Management Journal, v. 18, Issue 7, p. 509-533. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z). Acesso em 09 set. 2022.

WARWICK-GILES, Lynsey; MCDERMOTT, Imelda; CHECKLAND, Kath; MORAN, Valerie. **Moving towards strategic commissioning: impact on clinical comissioning groups as membership organizations**. J Health Serv Res Policy, 25(1):22-29, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1355819619842272>. Acesso em 14 jan. 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAHRA, Shaker A; GEORGE, Gerard. **Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension**. The Academy of Management Review, vol. 27, n. 2, p. 187-203, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/4134351>. Acesso em 13 fev. 2024.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney. **Deliberate learning and the evolution of dynamics capabilities**. Organization Science 13(3):339-339, 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>. Acesso em 14 set. 2023.

**APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE INFORMAÇÕES SOBRE OS PARTICIPANTES DA PESQUISA**

Número da entrevista: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Formação/Nível: \_\_\_\_\_

Tempo na Instituição: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

Cargo atual: \_\_\_\_\_

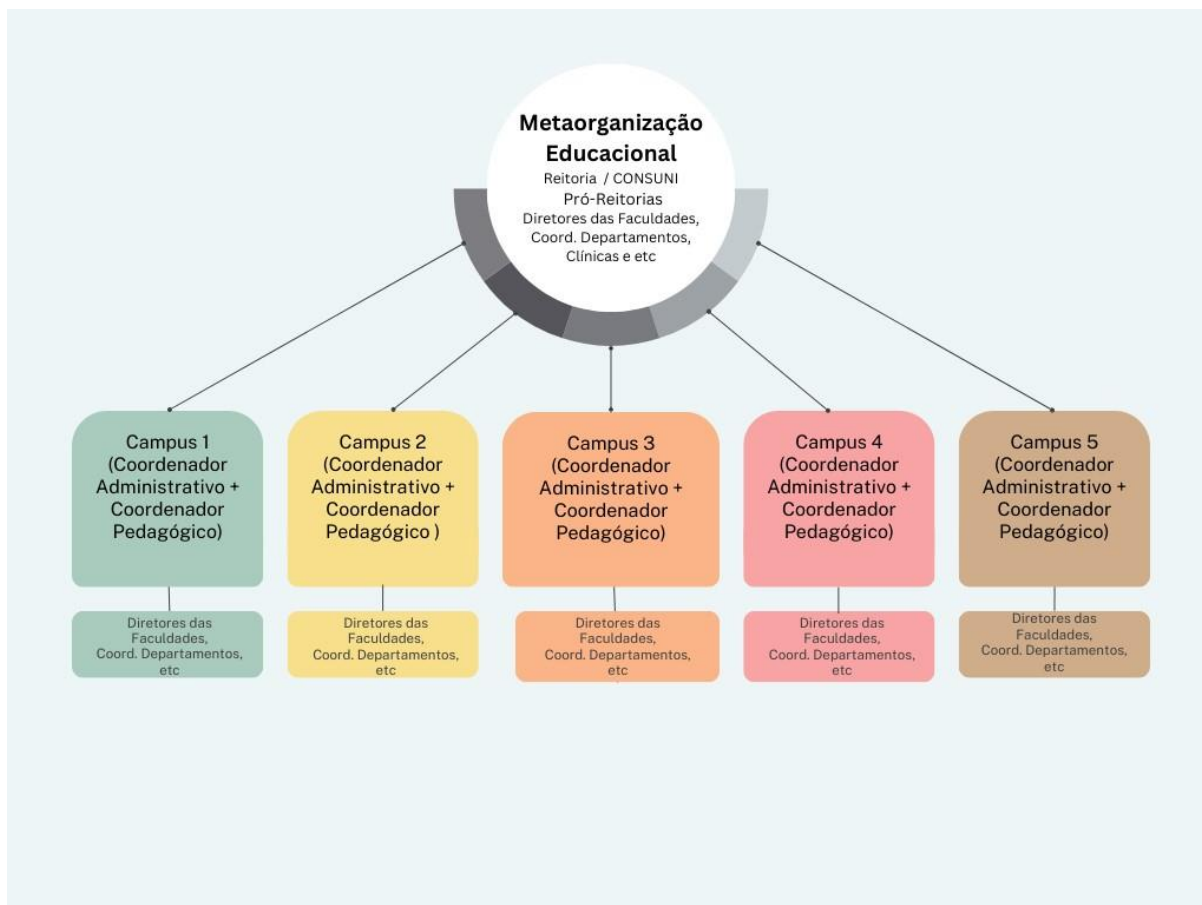
Tempo no cargo atual: \_\_\_\_\_

Gostaria de receber as conclusões do estudo: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

PERGUNTAS		FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
<b>QUESTÕES GERAIS</b>		
1 – Perguntas do formulário (Apêndice A)		
2 – O que você entende por rotina? Consegue definir?		
Constructo	Elemento Essencial	Pergunta
<b>Metaorganização</b>	Estrutura	Como as decisões são tomadas na organização?
		Quais mecanismos a universidade utiliza para coordenar atividades e processos entre as unidades?
		De que maneira a universidade lida com as diferenças de suas unidades constituintes?
		Como a universidade coordena as rotinas entre suas diversas unidades autônomas?
<b>Rotinas Organizacionais</b>	Identificação	Quais as rotinas-chave identificadas na universidade e como elas são estruturadas e documentadas?
		Como essas rotinas são documentadas, comunicadas e reforçadas dentro da universidade?
<b>Transferência de Rotinas</b>	Processo	Como ocorre o processo de transferência de rotinas entre diferentes unidades da universidade?
		Quais são os principais desafios e facilitadores identificados no processo de transferência de rotinas?
	Adaptação	De que forma as mudanças nas políticas governamentais afetaram as rotinas organizacionais da universidade nos últimos anos?
		Como a universidade se adapta às novas regulamentações sem comprometer as rotinas organizacionais estabelecidas?

## APÊNDICE C – ORGANOGRAMA DA UNIVERSIDADE X



Fonte: elaborado pela autora