

Viviane Pinto Carneiro

***STRATEGIZING E SOCIOMATERIALIDADE: ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO***

Dissertação submetida ao
Programa de Pós-Graduação
em Administração da
Universidade Federal de
Santa Catarina para a
obtenção do Grau de Mestre
em Administração
Orientadora: Prof. Dra.
Rosalia Aldraci Barbosa
Lavarda.

Florianópolis
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca
Universitária da UFSC.

Carneiro, Viviane

STRATEGIZING E SOCIOMATERIALIDADE : ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO /
Viviane Carneiro ; orientadora, Rosalia Aldraci
Barbosa Lavarda, 2019.

128 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Estratégia como Prática. 3.
Sociomaterialidade. 4. Tecnologia. 5. Affordances.
I. Aldraci Barbosa Lavarda, Rosalia . II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de
Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Viviane Pinto Carneiro

**STRATEGIZING E SOCIOMATERIALIDADE: ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO**

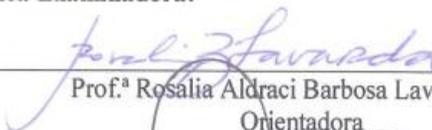
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de
“Mestre em Administração” e aprovada em sua forma final pelo
Programa de Pós-Graduação em Administração.

Florianópolis, 20 de Março de 2019.



Prof.^a Cibele Barsalini Martins, Dr.^a
Coordenador do Curso

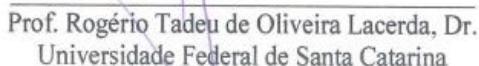
Banca Examinadora:



Prof.^a Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Marcelo de Souza Bispo,
Universidade Federal da Paraíba



Prof. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Cibele Barsalini Martins
Coordenadora do Programa de
Pós-Graduação em Administração
PPGAUFSC
SIAPE nº 2124176

À minha mãe, Régia Maria, que não me quis mais uma
“Vida Maria”.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao meu melhor amigo Ivan Rodrigues, que por coincidência é também meu esposo, por todo o incentivo e insistência para que eu ingressasse na pós-graduação *stricto sensu* a despeito de toda minha falta de confiança.

À segunda pessoa que mais me incentivou e esteve ao meu lado durante toda essa caminhada, minha orientadora Rosalia Lavarda, que é uma profissional extremamente dedicada, mas também humana e amiga.

Agradeço a empresa e a todos que prontamente se dispuseram a contribuir com esta pesquisa.

Agradeço também aos amigos Rubens Rozsa e Fernanda Scussel que me ajudaram na revisão do projeto de pesquisa para ingresso no mestrado.

Agradeço aos colegas do grupo de pesquisa pelos momentos de compartilhamento que me ajudaram a perseguir o objetivo desse estudo, em especial a Cirlene da Graça e ao Avelino Balbino que também me apoiaram e orientaram desde o início.

Agradeço aos professores Marcelo Bispo e Rogério Lacerda pela participação nas bancas de avaliação do meu trabalho, pela disponibilidade e importantes contribuições.

Agradeço aos colegas de turma, em especial a Maria Gabriela, Fernanda Teodoro, Gabriela Costa, Jamile Fantin, Luisa Karam e Aline Van Neutgem pelas conversas, desabafos, discussões e pelos muitos memes compartilhados nos momentos de ansiedade e aflição. À Aline, ainda, agradeço por ser uma amiga compreensiva acima de tudo.

Agradeço ainda a todos os professores que fizeram parte da minha trajetória até aqui, pela coragem de seguir essa carreira tão espinhosa, todavia tão bonita. E, em especial, ao professor Renê Birochi pelo papel importantíssimo que desempenhou em nossa formação no mestrado, por nos aguçar o senso crítico.

Não poderia esquecer de agradecer à Universidade Pública por me proporcionar formação gratuita, pública e de qualidade.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é compreender como as ações dos praticantes da estratégia influenciam e são influenciadas pelos artefatos materiais envolvidos no fazer a estratégia. O estudo é elaborado sobre uma dupla base teórica: estratégia como prática e sociomaterialidade. A estratégia é realizada no exercício das atividades daqueles que compõem a organização, sendo, portanto, inerente às práticas diárias dos praticantes da estratégia. Nesse cenário, ressalta-se a importância da materialidade no processo estratégico, uma vez que toda materialidade é criada em contextos sociais e deles participa, além de propiciar o desempenho de ações sociais. Utiliza-se o conceito de *affordance* para compreender como a materialidade de um objeto favorece, dá forma, convida e, ao mesmo tempo, constrange um conjunto de usos específicos. A metodologia empregada é qualitativa, tratando-se de um estudo de caso em uma organização de Tecnologia da Informação de Florianópolis, Santa Catarina, sendo os praticantes analisados membros da equipe de desenvolvimento. As técnicas de coleta de dados usadas são: observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise de documentos. Os dados coletados foram analisados tanto mediante análise da narrativa como mediante *pattern matching*, a fim de explicitar elementos convergentes entre teoria e prática. Como resultado, podem-se identificar três grupos de práticas: desenvolvimento do produto, vendas e gestão dos clientes. Além disso, foram identificadas as principais ferramentas envolvidas no trabalho estratégico, tais como *Trello*, *Slack*, *WhatsApp* e um CRM. Em última análise, pode-se perceber que as atividades desenvolvidas pelas pessoas da equipe estão inter-relacionadas com a materialidade disponível, de maneira que o trabalho estratégico é moldado também pelas ferramentas e tecnologias na empresa do caso estudado.

Palavras-chave: Estratégia como Prática, *Strategizing*, Sociomaterialidade, Artefato, *Affordance*.

ABSTRACT

This master's thesis aims at understanding how the actions of strategy practitioners influence, as well as are influenced by, the material artefacts involved in strategizing. The study has a double theoretical framework: strategy as practice and sociomateriality. Strategy is carried out in the exercise of the activities of those who make up the organization, being thus inherent in their daily practices. In this scenario, the importance of materiality in the strategic process highlights itself, since all materiality is created in social contexts, forms a part of them, and facilitates social actions. The concept of affordance is used here to understand how the materiality of an object promotes, shapes, invites, and at the same time constrains, a set of specific uses. The methodology employed here is qualitative: a case study was conducted in an Information Technology organization located in Florianópolis, Santa Catarina, focusing on the practitioners engaged in its development team. The techniques of data collection are participant observation, semi-structured interviews and document analysis. The data collected were analysed by means of both narrative analysis and pattern matching, in order to make the convergence between theory and practice explicit. As a result, three groups of practices were identified: product development, sales and customer relationship management. Furthermore, the main tools used in the strategic work were identified, such as Trello, Slack, WhatsApp and a CRM. Ultimately, it is possible to realize that the activities performed by the practitioners are interrelated with the available materiality, and the strategic work is shaped by the tools and technologies available in the organization.

Key words: Strategy, Practice, Strategizing, Sociomateriality, Artefact, Affordance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Integração da prática, práxis e praticantes.....	23
Figura 2: Uma estrutura conceitual para a estratégia como prática.....	25
Figura 3: Estrutura integrativa: A prática da estratégia, o contexto e os resultados.....	26
Figura 4: Análise <i>Pattern Matching</i>	48
Figura 5: Versão inicial do <i>dashboard</i>	61
Figura 6: Versão inicial do <i>dashboard</i>	63
Figura 7: Versão inicial do <i>dashboard</i>	64
Figura 8: cont. Tela inicial da versão atual do <i>dashboard</i>	65
Figura 9: Tela do teste.....	65
Figura 10: <i>Briefing</i> da primeira versão do infográfico	72
Figura 11: Primeira versão do infográfico	73
Figura 12: Ciclo de Vida do Produto da <i>My Dashboard</i>	83
Figura 13: Estrutura integrativa da empresa <i>My Dashboard</i> ...	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Mudanças nos pressupostos que norteiam a abordagem da Estratégia como prática.....	17
Quadro 2: Visão Geral das Perspectivas Teóricas.....	20
Quadro 3: Desenho da Pesquisa.....	44
Quadro 4: Principais marcos da pesquisa.....	57
Quadro 5: Principais artefatos utilizados.....	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 JUSTIFICATIVA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA (SAP)	13
2.1 A TRADIÇÃO DA PESQUISA EM ESTRATÉGIA	13
2.2 A VIRADA PRÁTICA EM ESTRATÉGIA.....	15
2.3 <i>STRATEGIZING</i> OU O FAZER ESTRATÉGIA	21
2.3.1 Estrutura de Whittington (2006)	21
2.3.2 Estrutura de Jarzabkowski et al. (2007)	24
3 SOCIOMATERIALIDADE	28
3.1 A VIRADA MATERIAL.....	28
3.2 A SOCIOMATERIALIDADE E O ‘FAZER ESTRATÉGIA’ 30	
3.3 A NOÇÃO DE <i>AFFORDANCES</i>	36
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	41
4.2 DESENHO DA PESQUISA	42
4.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	45
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
5.1 APRESENTAÇÃO DO CASO	52
5.2 IMERSÃO NO CAMPO.....	56
5.3 ANÁLISE DOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS	57
5.3.1 EC1 – <i>Strategizing</i> e EC2 – Sociomaterialidade	58
5.3.2 Discussão: EC1 & EC2	73

5.4 ANÁLISE DA QUESTÃO DE PESQUISA E PROPOSIÇÃO TEÓRICA	79
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	96
GLOSSÁRIO.....	105
APÊNDICES	107

1 INTRODUÇÃO

A perspectiva de estratégia que se adotou neste estudo parte da premissa de que a estratégia não se faz somente em um momento específico e preparado para tal, ou por meio de pessoas específicas por razão de sua capacidade diferenciada, mas sim no exercício das atividades diárias daqueles que compõem a organização (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Assim, a estratégia é algo imanente às ações diárias dos praticantes (JARZABKOWSKY; BURKE; SPEE, 2015). Segundo Vaara e Whittington (2012), além da ação humana, ainda há muito a explorar quanto ao papel dos artefatos materiais, tecnologias e corpos não humanos no fazer estratégia (*strategy-making*).

Fazer estratégia (*strategy-making*) é um termo que engloba uma miríade de atividades que levam a criação das estratégias organizacionais, incluindo: formulação de estratégias mais ou menos deliberadas; o trabalho organizacional envolvido na implementação da estratégia; e todas as demais atividades que levam ao surgimento de estratégias novas não previstas inicialmente (estratégias emergentes), de forma consciente ou não (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Nesse contexto, passou-se a atribuir mais relevância às práticas que correspondem a formas aceitas de fazer coisas, tais formas são incorporadas nos materiais, bem como por eles mediadas. Essas formas são compartilhadas entre os atores e a rotina ao longo do tempo (SCHATZKI, KNORR-CELINA; VON SAVINY, 2001; VAARA; WHITTINGTON, 2012). De acordo com a concepção difundida por teóricos da prática, é importante observar que as práticas compõem a subestrutura abaixo da superfície dos fenômenos (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Além disso, a teoria da prática concentra muita atenção na atividade humana, também chamada de práxis (RECKWITZ, 2002). Cabe considerar que a reflexividade tem papel fundamental nessa perspectiva, ou seja, a necessidade de examinar criticamente as práticas de sua própria pesquisa (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Um outro conceito importante para esta pesquisa é traduzido pelo termo sociomaterialidade. Segundo Orlikowski (2007), os estudos organizacionais desenvolveram importantes descobertas sobre aspectos culturais, institucionais e situados da organização; mas esses resultados são restritivos, pois negligenciam as maneiras pelas quais a organização está ligada às formas e espaços materiais pelos quais os humanos agem e interagem.

Com a “virada material”, iniciou-se um interesse em torno da sociomaterialidade (como nos estudos de ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008; ASHCRAFT, KUHN; COOREN, 2009; CEVADA, MEYERSON E GRODAL, 2011; LEONARDI, 2011; WAJCMAN; ROSE, 2011), em que se busca entender as possibilidades de agência entre o social e o material. Assim, iniciou-se uma empreitada para conceituar elementos materiais, e, mais precisamente, para compreender “como os arranjos sociais e materiais são emaranhados e encenados através de práticas dinâmicas emergentes” (FAYARD; WEEKS, 2014, p. 237). Para isso, é preciso conceituar como ou o ambiente ou a configuração da organização (a organização do trabalho, incluindo sistemas técnicos) ao mesmo tempo permite e restringe a ação arbitrária. O conceito de *affordance* (GIBSON, 1979), então, fornece essa ferramenta conceitual (FAYARD; WEEKS, 2014), a saber, como a materialidade de um objeto favorece, dá forma ou convida e, ao mesmo tempo, constrange, um conjunto de usos específicos (ZAMMUTO, 2007).

Ainda, segundo Cavalcante e Bispo (2014), sociomaterialidade refere-se à capacidade que a materialidade tem de ser social desde a sua concepção, pois os artefatos materiais são criados com um intuito social específico e utilizados um em meio social.

Nesse contexto, ao considerar que as informações disponíveis são importantes para a tomada de decisão - tanto em nível de estrategistas da alta direção (*top management team*) quanto aos praticantes da estratégia inseridos em níveis intermediários (como o *middle manager*), e operacionais, de acordo com a perspectiva de estratégia da SAP (*strategy-as-*

practice) - argumenta-se que a interpretação dos atores organizacionais provoca reações em suas atividades, ou seja, direciona suas ações.

As pessoas atribuem diferentes valores às informações a elas disponibilizadas, com base em suas formações e funções no sistema social em que estão inseridos (CAPURRO, 2007). Assim, vários estudos colocaram o ator social como foco na interpretação da necessidade de informação (BELKIN, 1982; WILSON, 2000; KUHLETHAU, 2004; ABIB, 2010). Segundo Abib (2010), deve se utilizar de informações com qualidade para minimizar os efeitos de uma escolha prejudicial. A relevância da tecnologia da informação para a gestão estratégica, portanto, é indubitável.

A cidade de Florianópolis tem, nos últimos anos, se destacado como uma das capitais com maior investimento e retorno no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do país. A capital de Santa Catarina acolhe 901 empresas (31%) das 2899 empresas catarinenses atuando no setor de tecnologia com alto nível de atividade. Estima-se que o setor represente cerca de 5,3% da economia do Estado, com R\$ 11,4bi de faturamento, com base no PIB catarinense de 2013 (ACATE TECH REPORT, 2015).

Considerando-se as dinâmicas apresentadas, esta pesquisa delineou por objeto uma empresa de B2B (*business-to-business*) que atua na gestão de TI. Trata-se de uma *startup* com uma solução inovadora de experiência do usuário (*user experience - UX*).

Assim, argumenta-se que as propriedades componentes dos artefatos materiais, como tecnologias, bem como seus aspectos semióticos, permitem aos atores sociais diferentes interpretações que, por sua vez, orientam suas ações.

Dessa forma, acreditou-se ser relevante obter respostas sobre como e por que os praticantes da estratégia, atores sociais inseridos em uma organização de tecnologia, escolhem determinadas práticas no fazer a estratégia. Ou, ainda, por que fazem o que fazem (práxis) e qual a influência da materialidade no fazer a estratégia.

Nesse duplo cenário teórico (estratégia e sociomaterialidade) é que se colocou a questão de pesquisa: Como

artefatos materiais, e suas características, envolvidos no fazer estratégia influenciam e são influenciados pelas ações dos atores sociais?

Considerou-se aqui, como argumento no decorrer dos capítulos, que os artefatos materiais que compõem a sociomaterialidade, levam os atores sociais, no caso específico desta pesquisa, os praticantes do *strategizing*, a realizarem escolhas estratégicas (CHILD, 1997; JARZABKOWSKI et al., 2015) nas atividades que desempenham, com o objetivo de garantir a *performance* desejada. Além disso, a interação entre ator social e materialidade ocorre por meio da significação que orienta o praticante da estratégia quanto às *affordances* dos objetos (GIBSON, 1979); e o *strategizing* ocorre por meio da sociomaterialidade, uma vez que as ações dos praticantes da estratégia estão vinculadas aos artefatos materiais e que essas ações não são dadas, mas dependem da intenção dos atores que as executam (ZAMUTTO, 2007).

1.1 JUSTIFICATIVA

A compreensão de que a estratégia não se trata apenas de um plano o qual é traçado por pessoas específicas e seguido sem quaisquer desvios pelos envolvidos, assim como, também não é apenas um posicionamento de mercado que leva uma empresa a ter sucesso quando bem formulado, são premissas deste trabalho, a partir de Johnson, Melin e Whittington (2003), Whittington (2006). Assim, se destaca a contribuição referente as evidências encontradas nas relações entre as pessoas que compõem a organização e a materialidade disponível para a implementação da estratégia. Tal influência pode ser percebida de forma direta, na aplicação das ferramentas estratégicas ou, ainda, indiretamente, na atribuição de significados que justificam a adoção de um conjunto de artefatos nas escolhas estratégicas.

O foco voltado para estratégia e gestão de TI também se justifica pelo potencial da área de tecnologia na capital catarinense, polo que vem ganhando destaque nacional e internacional, tendo

sido referenciada como o possível “vale do silício brasileiro” (KING, 2009).

Além disso, esta dissertação é um pré-requisito do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Santa Catarina (UFSC), correspondente a linha de pesquisa de estratégia e marketing, e está alinhada com os estudos desenvolvidos no Grupo de Pesquisa Strategy-As-Practice (SAP) da referida universidade.

1.2 OBJETIVOS

Diante do exposto, passa-se a apresentar os objetivos almejados nesta pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Esta pesquisa visou apreender as relações existentes entre, de um lado, os atores sociais do *strategizing* e, do outro, os artefatos materiais envolvidos. Acredita-se que a partir de uma perspectiva multimodal, é possível melhor assimilar as significações que permeiam as práticas empreendidas e decorrentes da aplicação de determinadas artefatos e vice-versa. Ou seja, como e por que os praticantes da estratégia, atores sociais inseridos em uma organização de tecnologia, escolhem determinadas práticas. Ou, ainda, por que fazem o que fazem e qual a influência da materialidade no fazer a estratégia.

Portanto, o objetivo desta pesquisa foi compreender como as ações dos praticantes influenciam e são influenciadas pelos artefatos materiais envolvidos no fazer a estratégia.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) identificar quem são os praticantes da estratégia sob a ótica da Estratégia como Prática;
- b) identificar as práticas realizadas pelos praticantes da estratégia sob a ótica da Estratégia como Prática;

- c) identificar quais são os artefatos materiais envolvidos no fazer estratégia pelos praticantes observados, sob a ótica da Estratégia como Prática e considerando os aspectos sociomateriais;
- d) analisar como se relacionam as características dos artefatos materiais identificados com as práticas dos praticantes envolvidos no fazer a estratégia, sob a ótica da Estratégia como Prática e da Sociomaterialidade.

Por fim, passa-se a descrever como estão estruturados os capítulos da presente pesquisa. O capítulo 1 comporta esta Introdução. Nos próximos capítulos (2 e 3), apresenta-se o referencial teórico em que se embasa a pesquisa, a saber, Estratégia como Prática (SAP) e Sociomaterialidade. O quarto capítulo descreve os procedimentos metodológicos, seguido dos capítulos de Análise e Discussão dos Resultados, Considerações Finais, das Referências, do Glossário e dos Apêndices.

2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA (SAP)

Nesta seção, pretende-se discorrer sobre a pesquisa em estratégia, tratando dos avanços no campo, em termos de conceituação, métodos de análise e agenda.

Entende-se que essa evolução de conceitos se faz necessária para o contexto desta pesquisa seja compreendido: pois que a estratégia como prática volta seu olhar para o cenário micro organizacional, uma abordagem diferente dos estudos anteriores em estratégia.

2.1 A TRADIÇÃO DA PESQUISA EM ESTRATÉGIA

Os estudos formais em estratégia começam a surgir por volta da década de 60. Tendo uma trajetória repleta de diferentes vertentes e definições do que se trata o termo estratégia, até se chegar em uma abordagem mais próxima das relações pelas quais essa pesquisa se interessa, a saber as interações dos atores sociais, tidos aqui como estrategistas e o ambiente em que estão inseridos.

Os primeiros estudos em estratégia foram desenvolvidos por Chandler (1962) e Ansoff (1965) os quais defendem a relação entre estratégia e racionalismo, bem como o alcance de objetivos definidos para longo prazo.

Ainda em se tratando de estratégia, mesmo nas teorias que se propunham a examinar a dinâmica interna das organizações, os atores humanos e suas ações permaneceram ausentes por muito tempo. Para Mintzberg e Waters (1985), a estratégia deve ser investigada confrontando os planos estabelecidos pelos estrategistas (estratégia pretendida) e o que realmente acontece na organização (estratégia realizada). Ao realizar essa comparação, os autores distinguem as estratégias deliberadas (realizadas como planejadas) das estratégias emergentes (que acontecem mesmo que não haja intenção). Em síntese, a estratégia deliberada parte da alta direção, é planejada e busca um propósito organizacional fixado e a estratégia emergente pode surgir dos diversos níveis da organização (HAMEL; PRAHALAD, 1994). O consenso, na

verdade, era de que cabia apenas à elite administrativa o pensar e o agir de forma estratégica (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Com Andersen (2000; 2004), tem-se o modelo de processo integrador que considera tanto o planejamento formal como o desenvolvimento informal de ideias e soluções que surgem dos indivíduos no nível operacional. Essa integração ocorre mediante a atuação de gerente intermediário, representado por alguém que articula as decisões que vem de cima para baixo (*top-down*). Portanto, as atividades diárias da organização moldam a estratégia realizada ao longo do tempo.

Com Whittington (2006), então, é possível entender que a estratégia não é algo que a organização possui, mas, na verdade, a estratégia é criada e desenvolvida pelos seus próprios membros (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Segundo essa perspectiva de estudo, a saber a estratégia como prática, é necessário incluir uma visão micro-organizacional e do fator humano no “fazer a estratégia” (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON, 2006; WHITTINGTON, 2007; JARZABKOWSKI et al., 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; WHITTINGTON, 2014).

Apesar disso, até os dias atuais, a estratégia é comumente associada a uma perspectiva de enfrentar o inimigo em um campo de batalha, associação essa que vem desde Sun Tzu, século IV a.C. Por mais que se evolua, a literatura sobre "estratégia" continua predominando como uma vertente dominante, numa perspectiva tecnicista e funcionalista, contribuindo para a classificação de disciplinas isoladas no campo da Administração, como finanças e produção (MARTINET, 1984). Para o autor, porém não se pode formular uma estratégia sem vincula-la à ação coletiva e às dimensões do funcionamento organizacional.

A estratégia como prática pode ser considerada como uma alternativa à pesquisa de estratégia convencional por meio de sua tentativa de focar a análise mais abrangente e aprofundada do que realmente ocorre em formulação de estratégia, planejamento e implementação e outras atividades que tratam do pensamento e da estratégia. Devido ao seu foco de nível micro, os estudos que

seguem a agenda da estratégia-como-prática tendem a se basear em teorias e aplicar métodos que diferem das práticas comuns dos estudiosos da estratégia (GOLSORKHI; ROULEAU; SEIDL; VAARA, 2015).

Johnson et al. (2003) ressaltam a ausência dos atores humanos e de suas ações mesmo nas teorias que se propunham a examinar a dinâmica interna das empresas. Além disso, o agir estratégico era visto como realizável apenas por uma elite administrativa (*top management team*) a qual detinha a capacidade e a responsabilidade de pensar estrategicamente. Whittington (2006) esclarece, contudo, que a estratégia não é algo que a empresa detém. Na verdade, a estratégia é criada e desenvolvida pelos seus membros (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Assim, a estratégia como prática se destaca pela contribuição na inclusão de uma visão micro e do fator humano no “fazer a estratégia” (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI et al., 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Ainda, a SAP enriquece a pesquisa em estratégia tradicional, segundo Vaara e Whittington (2012) por quatro razões principais, a saber: (i) SAP se baseia prioritariamente em teorias sociológicas; (ii) o escopo da SAP é maior que na pesquisa em estratégia; (iii) a SAP permite o estudo de outros tipos de organização que não empresas; e a SAP utiliza diferentes métodos de pesquisa qualitativos, incluindo análise de fotografia, textos e vídeo-etnografia.

2.2 A VIRADA PRÁTICA EM ESTRATÉGIA

A estratégia como prática debruça-se sobre o contexto micro da organização e seus efeitos na estratégia e também a relação entre o micro e o macro. O crescimento rápido da estratégia como prática é atribuído a um descontentamento geral com o modo como os estudos em estratégia foram desenvolvidos nas últimas décadas. Autores como Bettis (1991), Ghoshal e Moran (1996), Lowendahl e Revang (1998), Tsoukas e Knudsen (2002),

Whittington (2003) e Jarzabkowski (2004), já haviam apontado que a pesquisa em estratégia parecia ter perdido de vista o ser humano.

Este restabelecimento da agência em ação estratégica está localizado dentro da mais ampla "reviravolta prática" ou "reviravolta linguística" nas ciências sociais, que surgiu em resposta a uma insatisfação geral com os modelos prescritivos e normativos de pesquisa (JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 6).

Foi por meio dos estudos organizacionais, da teoria social e de suas contribuições que emergiu a abordagem da estratégia como prática (GOLSORKHI et al., 2010). A estratégia como prática propõe uma análise mais detalhada e profunda dos processos, bem como das práticas (BISPO, 2013; ADAMOGLU-DE-OLIVEIRA, 2015) que constituem a rotina diária da organização, focando nas atividades dos indivíduos, grupos e redes de pessoas as quais são fundamentais para as práticas e os processos abrangidos. Trata-se, assim, de uma de pesquisa no campo da estratégia que tem como objetos de estudo as práticas, as práxis e os praticantes (WHITTINGTON, 1996, JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2006, JARZABKOWSKI et al., 2016; BRANDT et al., 2017).

Entretanto, um outro fator destacado por Canhada e Rese (2009) trata da cautela necessária nessa abordagem, uma vez que a estratégia como prática permitiu uma abertura para divergentes contribuições teóricas e epistemológicas. Albino et al. (2010) propõem uma estratégia metodológica para a Estratégia como Prática que enfatizaria tanto a performance das pessoas e suas práxis em interações estratégicas, quanto a performance da firma. Abrangendo, dessa forma, tanto conteúdo quanto processo, e, ainda, o macro e o micro.

Contrapondo a ideia de modelos para estudar a estratégia, Albino et al (2010) agrupam os pressupostos filosóficos e metodológicos que segundo Chia e Mackay (2006) devem ser superados e adotados (Quadro 1). Para Chia e Mackay (2006, p. 6-7) a perspectiva da Estratégia como Prática, para de fato reformular os estudos no campo da Estratégia, precisa romper com vários comprometimentos filosóficos, adotando outros inteiramente

diferentes. Ressaltam também que a superação desses pressupostos se torna um desafio para os pesquisadores do campo da Estratégia em função da dificuldade que estes têm de concebê-la como inconsciente e não deliberadamente formulada; imanente e não transcendente e dirigida a um objetivo; e não explicitamente articulada em alguma forma de representação que direcione a ação (ALBINO et al., 2010, p. 10).

Quadro 1: Mudanças nos pressupostos que norteiam a abordagem da Estratégia como prática

PRESSUPOSTOS FILOSÓFICOS E METODOLÓGICOS QUE DEVEM SER	
SUPERADOS	ADOTADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Processos e práticas vistos como sendo iniciados pelas e redutíveis às ações de indivíduos atomizados e racionais, colocando-se em segundo plano as relações, processos e práticas; • Mudanças percebidas como sendo iniciadas por situações externas, privilegiando-se estabilidade e persistência ao lugar da mudança em si, assim como conteúdos e não relações; • Objetos de análise construídos a partir da linguagem, categorias e lógica do pesquisador e não em termos do mundo fenomenológico dos agentes; • Abordagens holísticas que criam a necessidade de se assumir a existência de 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos, relações e práticas constituem-se como a realidade primária; • Agentes vistos como práticas, pois é por meio da incorporação que o indivíduo constrói sua consciência e constitui sua identidade; • Práticas sociais construídas pelas intervenções humanas em um mar de processos, visando estabelecer identidade, ordem e estabilidade na sua vida; • Mudança vista como constituindo os indivíduos o que implicaria em compreendê-los como “efeitos estabilizantes” (<i>stabilizing effects</i>) de uma realidade fluida; • Atividades são intencionais, o que não

PRESSUPOSTOS FILOSÓFICOS E METODOLÓGICOS QUE DEVEM SER	
SUPERADOS	ADOTADOS
<p>intenções estratégicas, assim como de crenças, valores e princípios compartilhados, a fim de explicar comportamentos e práticas sociais, o que impede a apreensão dessas práticas como disposições (<i>habitus</i>)</p>	<p>implica que sejam deliberadas ou direcionadas a um objetivo;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidade de análise: práticas que constituem os • indivíduos e organizações, implicando na necessidade de se situar o agente ou organização no seu campo; • Agente, mesmo possuindo <i>expertise</i> em um campo profissional, não necessariamente, é capaz de articular discursivamente sobre esse campo, bem como sobre suas atividades nele; • Necessidade de desenvolver ‘intuições’, ou seja, atingir um tipo de afinidade intelectual que coloque o pesquisador dentro do objeto (being-in-the-world) a fim de perceber sua singularidade; • Necessidade de desenvolver uma compreensão empática da lógica interna das práticas de um campo por meio da imersão do pesquisador nesse campo, pois a realização de entrevistas,

PRESSUPOSTOS FILOSÓFICOS E METODOLÓGICOS QUE DEVEM SER	
SUPERADOS	ADOTADOS
	por si só, não assegura que se compreenda a natureza real das práticas

Fonte: Albino et al., 2010, p.10

De todo modo, como esclarecem Vaara e Whittington (2012), o rótulo “Estratégia como Prática (SAP)” remete a dois significados:

"prática" sinaliza tanto uma tentativa de estar perto do mundo dos praticantes quanto um compromisso com as teorias sociológicas das práticas. O principal insight desses estudos é que o trabalho de estratégia (*strategizing*) se baseia em práticas organizacionais e outras que afetam significativamente tanto o processo quanto o resultado das estratégias resultantes (p. 286).

Seidl e Whittington (2014) levantam, ainda, a questão a que denominam “microisolacionismo” que consiste na tendência de explicar atividades locais (ou microatividades) por elas mesmas, desconsiderando o contexto macro. Segundo os autores, isso ocorre por razão de uma fascinação com a compreensão detalhada de uma prática local, cortando a do fenômeno maior que a torna possível.

Ao realizarem uma pesquisa com base em artigos que se propuseram a relacionar *strategizing* local com seu fenômeno social maior, por meio de materiais empíricos, Seidl e Whittington (2014) identificaram seis perspectivas teóricas proeminentes na pesquisa em estratégia como prática (SAP), a saber Foulcault, Giddens, Archer, Narratologia, Bourdieu e Wittgenstein, Quadro 2.

Quadro 2: Visão Geral das Perspectivas Teóricas

Perspectiva Teórica	Artigos baseados nas questões da perspectiva	Outros artigos centrais	Conceitos utilizados para relacionar o local com fenômenos sociais maiores
Foucault	Ezzamel e Willmott (2008); Knights e Morgan (1991)	Allard-Poesi (2010); McKinlay et al. (2010); Ezzamel e Willmott (2010)	Ocorrência local do discurso de nível macro
Giddens	Jarzabkowski (2004); Whittington (2006, 2007)	Hendry (2000); Whittington (2010)	Práticas em uso; relação prática-práxis; relação profissão-práxis
Archer	Herepath (2014)	-	Ciclo morfogenético-morfostático
Narratologia	Fenton e Langley (2011)	Brown e Thompson (2013); de la Ville e Mounoud (2010)	Infraestrutura narrativa; metaconversação; consumo local de macro-narrativas
Bourdieu	Chia e Holt (2006)	Chia e MacKay (2007); Gomes (2010); Gomes e Bouty (2011); Splitter e Seidl (2011)	disposições culturalmente mediadas; <i>habitus</i>
Wittgenstein	Seidl (2007)	Mantere (2010, 2013)	vínculo estrutural; semelhança familiar entre jogos de linguagem

Fonte: Seidl e Whittington (2014).

Assim, é possível se falar em ontologias *tall* e *flat*, em que a primeira se refere a estudos que consideram que as práticas de nível micro do *strategizing* dependem hierarquicamente de uma estrutura ou sistema macro; já a segunda considera que o *strategizing* inserido em uma rede de relações maior (SEIDL; WHITTINGTON, 2014).

Ainda, em levantamento bibliométrico da produção brasileira em abordagem das práticas, realizado por Bispo, Soares e Cavalcanti (2014), há inconsistências filosóficas e falhas metodológicas importantes em grande parte dessa produção.

Um outro ponto é levantado por Coraiola, Oliveira e Gonçalves (2017) em que afirmam que as pesquisas que vem sendo desenvolvidas, ao se voltarem para os microfenômenos organizacionais, têm se centrado na práxis estratégica, esquecendo-se de que o núcleo da proposta da estratégia como prática seria o estudo das práticas que constituem a estratégia.

Autores brasileiros como Alcântara et al., (2018) têm destacado a necessidade de se estudar a estratégia a partir das atividades que são desenvolvidas de forma conjunta refletindo a realidade posta e situada. Os autores defendem que a estratégia como prática representa uma orientação divergente da corrente hegemônica de estudos em estratégia, pois compreende o conjunto de práticas baseadas na interação, negociação e ações articuladas pelos agentes inseridos em organizações situadas em um dado contexto sócio-histórico (Alcântara et al., 2018).

Após essa síntese da evolução da tradição da pesquisa da estratégia até o advento da perspectiva da estratégia como prática, passa-se a tratar do conceito de *strategizing*, ou o fazer estratégia.

2.3 STRATEGIZING OU O FAZER ESTRATÉGIA

Nesta seção, persistindo na explanação da abordagem teórica da estratégia que esta pesquisa assume para desenvolver suas análises, serão apresentadas as estruturas que permeiam o fazer a estratégia ou *strategizing*.

2.3.1 Estrutura de Whittington (2006)

Para Whittington (2006), é possível ter uma ênfase distinta para a pesquisa de estratégia como prática e a estratégia como disciplina. Assim, o autor propõe uma estrutura, vide Figura 1, que

permite uma visão mais integradora para a pesquisa em estratégia como prática. Essa estrutura ilustra as interações entre, de um lado, os praticantes, tendo reconhecidos seus papéis de estrategistas; e, de outro, o conjunto de práticas estratégicas legitimadas. Essas interações ocorrem por meio de episódios de práxis estratégicas, em um contexto que recebe influências internas e externas à organização.

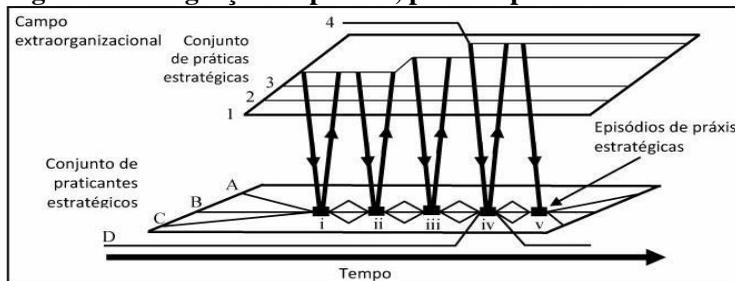
Cabe ressaltar aqui o sentido dual pode ser depreendido do conceito de prática pela teoria social, conforme interpretação de Reckwitz (2002) em que práxis e prática são dois lados de uma mesma moeda. Assim sendo, a prática tanto é a atividade em si como aquilo que guia a própria atividade (Whittington, 2006).

Os praticantes (A, B, C e D) interagem, dentro ou fora da organização, dispondo de um conjunto de práticas legitimadas (1, 2, 3 e 4), sendo desenvolvidas em episódios de práxis de estratégia específicos (i, ii, iii e iv). Pela ilustração, o paralelogramo superior representa as práticas legitimadas da organização e o inferior as práxis.

Há de se considerar que as práticas podem ser originárias da organização ou a ela incorporadas. Um outro elemento a se destacar é o praticante D que corresponde a alguém do campo externo à organização. Os episódios representados pelos algarismos i a iv, por sua vez, podem ser formais ou informais.

Assim, os praticantes podem selecionar suas práticas (de 1 a 4) entre as que se encontram disponíveis nos contextos intra e extraorganizacional. Conforme pode ser observado, os praticantes A, B e C compartilham as práticas 1, 2 e 3 as quais podem ser alteradas. É possível depreender isso ao verificar o que ocorre no episódio de práxis ii com a prática 3, representada pela dobra. Como Whittington (2006) destaca, os praticantes podem adaptar práticas existentes e sintetizar práticas novas. Os praticantes podem, ainda, de acordo com o episódio iv da prática 4, integrar uma nova prática a qual é incorporada na organização por um praticante extraorganizacional. Dessa forma, a prática 4 representa as práticas que estão fora daquelas aceitas pela organização, mas que integram o seu campo extraorganizacional.

Figura 1 – Integração da prática, práxis e praticantes



Fonte: Whittington (2006, p. 621)

A estrutura apresentada em Whittington (2006) exibe quatro implicações para estudos de estratégia como prática, a saber, a utilização da prática estratégica; a criação de práticas de estratégia; a compreensão dos praticantes como portadores de práticas; e a preparação de praticantes para a práxis.

Segundo Whittington (2006), a primeira implicação consiste em que as setas descendentes demonstram o peso das práticas nas práxis, indicando tanto um conservadorismo quanto a possibilidade de mudança gerada, principalmente, por práticas extraorganizacionais. Contudo, não significa afirmar que os praticantes sejam submissos às práticas. Ao contrário, elas são adaptáveis nos episódios de práxis, como representa a dobra no episódio ii. Então, cabe discutir as práticas são performadas pelos estrategistas em suas ações cotidianas (práxis) (WHITTINGTON, 2006).

No que se refere à segunda implicação, Whittington (2006) ressalta que as setas ascendentes representam que as práticas estratégicas normalmente emergem da práxis, o que indicaria um conservadorismo. Todavia, algumas práticas têm poder de se difundir para além da organização. Esse aspecto, porém, não está compreendido nesta estrutura. Um outro aspecto a ser considerado é o surgimento de novas práticas, pois para Whittington (2006), os praticantes externos são os produtores mais efetivos de novas práticas.

Ainda de acordo com o autor, pela terceira implicação consiste em que os estrategistas são centrais na transferência e na inovação de práticas estratégicas (pelo praticante D). Dessa implicação, surge o interesse em compreender a influência dos praticantes na estratégia das organizações.

Pela quarta implicação, os praticantes são mediadores essenciais entre práticas e práxis. Desse modo, se esses indivíduos não estiverem preparados e não possuem conhecimento para atuar na práxis, poderão comprometer profundamente a estratégia da organização. Assim, uma pergunta de pesquisa importante é: como os praticantes são preparados para atuar em episódios de práxis?

Dessa forma, para que se possa compreender a ação humana na construção e aprovação da estratégia, é preciso focar em estudos sobre as ações e interações do praticante da estratégia, ou seja, na atividade humana (WHITTINGTON, 2006).

2.3.2 Estrutura de Jarzabkowski et al. (2007)

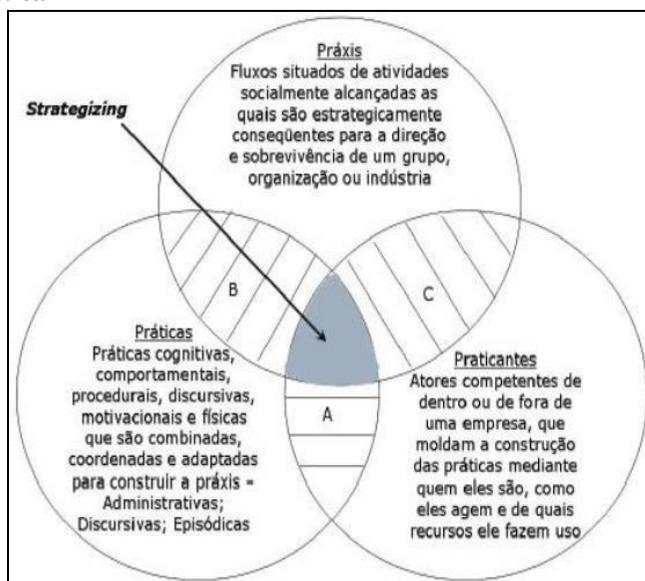
Uma segunda estrutura relevante para esta pesquisa é a de Jarzabkowski et al. (2007). Em uma evolução dos estudos até aqui, o termo *strategizing* é introduzido e tem como significado o “fazer estratégia”, ou seja, é a construção do fluxo de atividades por meio de ações e interações de múltiplos atores e das práticas em que se apoiam.

Na Figura 2 se apresenta o diagrama idealizado por Jarzabkowski et al. (2007) pelo qual o *strategizing* ou “fazer estratégia” é o resultado da interseção de práticas, práxis e praticantes, tidos como elementos discretos, porém interconectados, durante o processo estratégico. Nesta estrutura, contudo, não está contido o fator temporal.

As práticas são ferramentas, normas e procedimentos do trabalho estratégico (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Assim, tem-se que são as práticas que fornecem os recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos para a realização da atividade coletiva. Portanto, as práticas estão

intrinsecamente ligadas ao “fazer”. Essas ferramentas sociais, simbólicas e materiais utilizadas de forma rotineira e repetida, gerando padrões, são essenciais na investigação de como a atividade estratégica é construída.

Figura 2 – Uma estrutura conceitual para a estratégia como prática



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11)

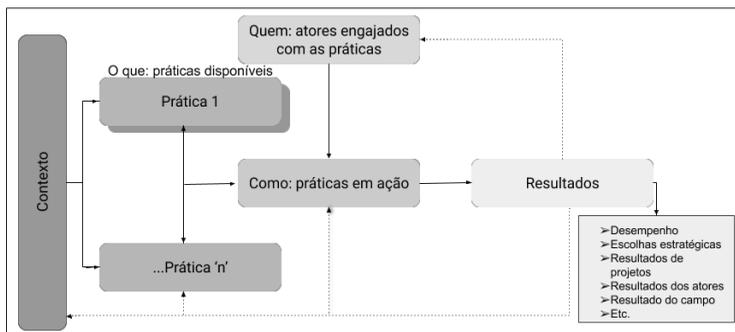
Vale ressaltar que não se pode analisar as práticas isoladamente sem que se reconheça “como” são feitas e “quem” as executa. Ao limitar o foco para as práticas, por exemplo, “qual” práticas são usadas, deixa-se de ver “quem” está engajado nas práticas e “como” as práticas são feitas. Portanto, ao se examinar as práticas isoladamente, corre-se o risco de não se conseguir atribuir os diferentes resultados dessas práticas, o que pode levar a falsas conclusões quando à performance da organização (JARZABKOWSKI et al., 2015). Além disso, o comportamento individual está sempre inserido em uma rede de práticas sociais,

sendo assim, significa dizer que a práxis é dependente de práticas (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Já a práxis é definida como a atividade inserida no fazer estratégia – *strategy-making*. Os praticantes, então, são aqueles atores envolvidos no fazer estratégia (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Pelas interações entre os três círculos – práticas, práxis e praticantes – chega-se a uma intersecção em que os três elementos se encontram, formando assim o *strategizing*, ou a estratégia acontecendo (JARZABKOWSKI et al., 2007).

Ainda, Jarzabkowski et al. (2015) desenvolvem uma terceira estrutura integrativa que leva em consideração o contexto e faz uma ligação da prática, das práxis e dos praticantes com os resultados da organização. Em resumo, o que os autores buscam elucidar é que os resultados da organização são dependentes dos três elementos que compõem o *strategizing*. Sendo assim, cada vez que houver mudanças em um desses elementos, haverá também mudanças nos resultados que englobam a performance, as escolhas estratégicas, os resultados de projetos e dos atores influenciados pelo seu contexto, Figura 3.

Figura 3 – Estrutura integrativa: A prática da estratégia, o contexto e os resultados



Fonte: Jarzabkowski et al. (2015, p. 15)

Esse novo olhar para as práticas da estratégia, pode gerar teorias mais precisas, por atentarem ao contexto em que as práticas

são propagadas e o impacto que geram, assim como os fatores críticos que delineiam as diferenças nos resultados dessas práticas (JARZABKOWSKI et al., 2015).

3 SOCIOMATERIALIDADE

Esta seção trata da sociomaterialidade e de sua importância para a pesquisa em estratégia.

3.1 A VIRADA MATERIAL

Nas últimas décadas houve um crescente interesse em como o mundo natural está emaranhado de práticas sociais. A chamada “*material turn*” (virada material) é uma espécie de reação à “*discursive turn*” (virada discursiva) cujo olhar se volta para os papéis que os objetos desempenham na ação humana, bem como na sua significação. Essa virada, caracteriza-se pela incorporação e o refinamento de estudos que evidenciam a relevância das dimensões materiais das atividades e interações humanas (BARAD, 2003; ORLIKOWSKI, 2007; PINCH; SWEDBERG, 2008; ROSA, 2016).

Há uma literatura crescente nas ciências sociais que aborda a importância de artefatos, forças naturais e regimes materiais para práticas sociais e sistemas de poder. Essa literatura analisa como as forças materiais afetam a conduta da vida cotidiana, discute como e quando os humanos têm agência e exploram o valor metodológico de estudar a materialidade para iluminar as formas pouco estudadas da vida social (MUKERJI, 2015). Como defende Law (1984), separar artefatos de fatores sociais é um erro, já que o social se constitui de uma rede de materiais heterogêneos, dentre humanos, máquinas, textos (linguagem) e toda sorte de materiais.

Do termo sociomaterialidade, pode-se depreender os vocábulos social e materialidade. Em essência, como explica Leonardi (2012), material e social são dois lados de uma mesma moeda, pois que, de um lado, toda materialidade é social na medida em que foi criada por meio de processos sociais e que é interpretada e utilizada em contextos sociais e, ainda, por outro lado, é por meio de alguma materialidade que uma determinada ação social se torna possível. Dito de outra forma, “a sociomaterialidade se traduz na capacidade que a materialidade possui de ser social desde a sua concepção, destinação a um uso

específico e a utilização inserida num contexto social, sendo um elemento de transformação. Isso nos permite perceber sua relação com os processos organizativos” (CAVALCANTE; BISPO, 2014, p. 89).

Artefato, como esclarece Cupani (2016), é algo produzido conforme uma arte, dessa definição também se origina o termo artificial. A definição de tecnologia de Winner (2009), por sua vez, engloba todas as práticas artificiais modernas. Para Winner (2009), o que importa não é a própria tecnologia, mas o sistema social ou econômico em que ela se insere e está incorporada. Essa é a premissa central da teoria de determinação social da tecnologia. Dessa forma, para avaliar a tecnologia, além de se considerar categorias que têm a ver com ferramentas e usos, é imprescindível que se inclua a análise atenta aos significados dos projetos e arranjos dos artefatos.

Ao se pensar nas diversas técnicas utilizadas na organização, na produção ou no marketing, por exemplo, remete-se, como explica Girin (1996), a uma tecnologia correspondente. Para o autor, portanto, do ponto de vista epistemológico, tecnologia pode ser compreendida como um discurso sobre a técnica o qual é conhecido por aqueles que a desenvolvem.

Dessa forma, uma pergunta central para o tema é “Como a teoria social pode sistematicamente levar em consideração a materialidade?” (Schatzki, 2010, p.123). Considera-se, então, que os arranjos materiais teriam capacidade de agência, de forma que possibilitam estender ou delimitar certas atividades e comportamentos em determinado meio. Portanto, artefatos materiais trazem em si e consigo significados criados e traduzidos por meio de entendimentos, regras e práticas de um determinado meio (SCHATZKI, 2010; SANTOS; ALCADIPANI, 2015; ROSA, 2016).

Tais práticas compartilhadas que se desenvolvem nos meios em que estão inseridas podem ser definidas como realizações coletivas. Assim sendo, “os sistemas sociais têm sido caracterizados como conjuntos contínuos e auto-reprodutivos de práticas compartilhadas, e disposições estruturadas para gerar tais

práticas têm se tornado centrais para a compreensão de fenômenos sociais e culturais de todo tipo” (BARNES, 2001, p.25).

Com base nessa descrição, Barnes (2001) explica que como as práticas são impostas pelas pessoas, elas são uma base insuficiente para uma compreensão do padrão contínuo de vida social que constituem. Assim, para que se possa compreender a relação entre práticas e pessoas, é preciso, além de entender as contingências que levam as pessoas a tais práticas, entender o porquê das escolhas que fazem.

Dessa forma, a sociomaterialidade se enquadra em ontologias sociais orientadas à semiótica e uma epistemologia pós-humanista (ORLIKOWSKI, 2007; SCHATZKI, 2005; CAVALCANTE; BISPO, 2014).

3.2 A SOCIOMATERIALIDADE E O ‘FAZER ESTRATÉGIA’

Diante do cenário trazido pela estratégia como prática, em que os microfenômenos organizacionais surgem como foco de atenção, Dameron, Lê e LeBaron (2015) defendem a importância de alinhar à agenda da estratégia como prática à busca por uma melhor compreensão do papel desenvolvido pela materialidade no trabalho estratégico que se justifica pela importância dos materiais usados, tais como objetos, ferramentas, espaços físicos, processos e tecnologia. Na verdade, “a prática da estratégia está preocupada com a maneira que os aspectos sociomateriais, tais como ferramentas, locais e arranjos espaciais, configuram interações estratégicas entre corpos e coisa” (BALOGUN et al., 2014, p.11).

Para Jarzabkowski, Burke e Spee (2015), muitos estudos em estratégia como prática atribuem maior atenção ao papel das práticas discursivas, negligenciando os aspectos corporais, materiais e espaciais. Este foco fornece apenas um entendimento parcial de como o trabalho estratégico ocorre. Daí a necessidade de investigação de outros atributos do ambiente em que a estratégia acontece.

Lê e Spee (2015), por sua vez, afirmam que há quatro principais tipos de abordar a questão da materialidade em

pesquisas, a saber: a abordagem comunicativa, a abordagem tecnológica, a abordagem da criação de sentido (*sensemaking*) e a abordagem positivista. Essas abordagens permitem que se compreenda as diferentes formas de se analisar a materialidade, dependendo da perspectiva epistemológica adotada (ROSA 2016; LÊ; SPEE, 2015).

É por meio de esquemas de pensamentos que os atores criam sentido de novas orientações estratégicas. Do processo inconsciente das experiências práticas dos atores envolvidos, também resultam o *sensemaking* e o *sensegiving*. O *sensemaking* é a capacidade do agente de criar sentido para si próprio, com base na mudança estratégica; é o processo pelo qual o significado se constrói e a realidade organizacional se estrutura na relação entre os indivíduos. Isso se dá de forma contínua, complexa, interativa e retrospectiva (WEICK, 1979, 1985); já o *sensegiving* se refere a capacidade do líder de transferir esse sentido criado para os outros participantes da organização, o que faz por meio da comunicação, por exemplo, com o intuito de ganhar o apoio dos demais membros.

A criação de sentido está intrinsecamente relacionada ao contexto sociocultural (ROULEAU, 2005). É um processo interpretativo, de influência entre os atores organizacionais (GIOIA; CHITTIPEDI, 1991; BARTUNEK et al., 1999) que acontece contextualizado, por meio da comunicação, desenrolando-se em narrativas e histórias de progresso, com finalidade de auxiliar o aprendizado organizacional. Mesmo que esses processos pareçam conceitualmente diferentes, os limites de cada um são permeados pelo outro. Como discurso e ação, *sensemaking* e *sensegiving* são domínios menos distintos que dois lados de uma mesma moeda, um implica o outro e não pode existir sem ele, como destaca Rouleau (2005, p. 1415)

A abordagem comunicativa reconhece a organização como uma realização contínua, constituída por meio de conversas e narrativas, sendo a dimensão material representada pelas distinções do que é verbal, não-verbal e de textos escritos, e também nos objetos, locais físicos e corpos (LÊ; SPEE, 2015; ROSA, 2016).

A abordagem tecnológica, por sua vez, surge da necessidade de se explicar os usos das tecnologias, para além de suas propriedades e características. Podendo ser: estudos de ciência e tecnologia que incorporam elementos humanos e não-humanos como intrínsecos de ações e processos cognitivos; ou sociomaterialidade que considera seres humanos e tecnologia como imbricados (LÊ; SPEE, 2015; ROSA, 2016).

Já a abordagem de criação de sentido (*sensemaking*) considera que o *sensemaking* e o *sensegiving* ocorrem por meio da interação entre atores em torno de artefatos materiais, o que permite diferentes possibilidades e resultados organizacionais (LÊ; SPEE, 2015; ROSA, 2016).

Por último, a abordagem positivista deriva de uma série de disciplinas da psicologia e da área de marketing e caracteriza-se pela verificação de causa e efeito ou correlações entre os estímulos físicos e ambientais nas condições cognitivas e comportamentais dos indivíduos, em que são utilizados métodos experimentais, simulações e estudos de campo, e até mesmo técnicas neurocientíficas para analisar os processos cerebrais dessas influências (LÊ; SPEE, 2015; ROSA, 2016).

Enquanto a virada discursiva em estratégia ajudou estudiosos de estratégia a entender melhor o papel desenvolvido por discursos e narrativas na construção de subjetividades dos estrategistas, estudiosos de estratégia estão cada vez mais recorrendo à noção de materialidade. Isso envolve relacionar materialidade e estratégia explícita ou implicitamente, e conseqüentemente se voltar ao estudo do material para melhorar a compreensão do processo de estratégia (DAMERON, LÊ; LEBARON, 2015). Para os autores, as características físicas das ferramentas estratégicas necessariamente influenciam a análise do *output* final e as decisões estratégicas baseadas nesses *outputs*.

Como já foi dito, as práticas fornecem os recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos para a realização da atividade coletiva e, por isso, estão intrinsecamente ligadas ao “fazer”. Assim, essas ferramentas sociais, simbólicas e materiais são utilizadas de forma rotineira e repetida, gerando padrões e tornando-se essenciais para estudar

como a atividade estratégica é construída pelos praticantes, por serem os indivíduos que se baseiam nas práticas para agir (o fazer estratégico).

A tecnologia, por exemplo, integra o conjunto de aspectos materiais que atuam nas práticas estratégicas. Por meio de uma lente prática é possível fundir dois aspectos da tecnologia: a tecnologia como artefato (o conjunto de materiais e símbolos embalados em alguma forma socialmente reconhecível, por exemplo, *hardware*, *software*, técnicas); e o uso da tecnologia, ou o que as pessoas realmente fazem com o artefato tecnológico nas suas atividades contínuas e situadas (ORLIKOWSKI, 2000). Nesse sentido, recursos materiais, corporais e discursivos são orquestrados para que o trabalho estratégico seja realizado, como desvelado por Jarzabkowski, Burke e Spee (2015) em seu artigo ‘Construindo Espaços para Trabalhos estratégicos: uma perspectiva multimodal’ em que, pelas percepções indutivas dos pesquisadores, os múltiplos recursos semióticos utilizados nas interações observadas tiveram destaque. Os autores empenharam-se em compreender tais aspectos por meio de um estudo vídeo-etnográfico no setor financeiro, mais precisamente no mercado de seguros Lloyd’s of London, o que justificam pelo fato de as interações dos indivíduos são essenciais e definitivas para o sucesso ou o fracasso da empresa.

No entanto, apesar desta estreita relação entre material e estratégia, e sua crescente proeminência em estudos de estratégia e organização, o conceito de materialidade é muitas vezes deixado indefinido ou apenas vagamente explicado. A materialidade permanece, assim, um conceito evasivo. Dameron, Lê e Le Baron (2015) apresentam três abordagens amplas baseadas em dois aspectos da materialidade: fisicalidade e significância. A fisicalidade refere-se às propriedades físicas dos objetos focais, enquanto a significância se refere ao significado atribuído ao objeto focal. As visões sobre a materialidade diferem no foco que colocam em qualquer um desses dois aspectos, e como eles interpretam a relação entre eles:

- a) foco no objeto: visão fraca. Esta visão coloca em primeiro plano os objetos e como suas propriedades afetam o comportamento. Com isso, os objetos e suas características são vistos como relativamente neutros e duradouros. Esta visão define a materialidade como mera fisicalidade. É uma abordagem positivista, buscando relações de causa e efeito;
- b) foco no objeto e no sujeito: visão moderada. Incorpora as “abordagens de *sensemaking*” e alguns “estudos de tecnologia”. Nessa visão são analisadas as relações entre objetos e o social, considerando-os blocos mutuamente dependentes, mas também distintos e separáveis. Esta “visão pragmática” é mais comumente representada em estudos estratégicos. Aqui, o foco está nas possibilidades de ação oferecidas pelo material que estrutura o mundo social. Por conseguinte, a materialidade é importante porque as propriedades materiais dos artefatos são precisamente esses recursos tangíveis que proporcionam às pessoas a capacidade de fazer coisas antigas de novas maneiras e fazer coisas que não poderiam fazer antes;
- c) foco emaranhado: visão forte. Inclui alguns estudos de tecnologia e a abordagem de comunicação. Baseia-se em uma visão relacional para sugerir que o social e o material estão enredados e inseparáveis. Todos os materiais são, portanto, necessariamente sociais e não podem ser entendidos na ausência de contexto. Essa visão rejeita a ideia de que o social e o material são distintos e separáveis. Por conseguinte, a materialidade é vista como uma performance (dinâmica) em vez de uma substância (estática).

Dameron, Lê e Le Baron (2015) descrevem, ainda, cinco categorias de materiais utilizados no trabalho de estratégia, são eles: ferramentas estratégicas; objetos e artefatos; tecnologias; espaços construídos; e corpos humanos. Porém, as distinções entre categorias são meramente analíticas; os diferentes tipos de material não são mutuamente exclusivos, mas sim coexistem, coevoluem,

podem ser mutuamente generativos e podem criar impacto simultâneo:

- a) ferramentas estratégicas: é uma das formas mais comuns de material que os estrategistas usam em sua prática diária. É uma maneira formalizada de abordar análise estratégica e tomada de decisão (p. ex.: análise SWOT, planejamento de cenários e matriz BCG). São tão prevalentes no trabalho de estratégia que podem ser consideradas institucionalizadas. As ferramentas são muitas vezes selecionadas por estrategistas na base de suas características. Ainda faltam estudos sistemáticos de ferramentas de estratégia e como seus recursos afetam as estratégias;
- b) objetos e artefatos de estratégia: Consideramos como o resíduo tangível, visível ou audível de atos de significado passados – distintos de ferramentas que são abertamente instrumentais e tecnologias mais mediadoras. Se é concreto e/ou discursivo, textual e/ou visual, físico e/ou digital, os objetos e os artefatos costumam ser abundantes em *strategizing*. Os objetos podem oferecer uma forma diferente de sensação sobre identidade e estratégia organizacional;
- c) tecnologias de estratégia: são abrangentes nas organizações e são integradas nas práticas de trabalho e, portanto, necessariamente influenciam a forma como as pessoas fazem a estratégia. As tecnologias estão intimamente interligadas com dispositivos textuais e conhecimento humano. É importante compreender a natureza material das tecnologias e como elas podem encorajar ou inibir a prática estratégica, pois somos guiados pelas propriedades de cada tecnologia. Os recursos de um *software*, por exemplo, permitem que ele faça certas coisas, e suas limitações não permite que faça outras;
- d) espaços construídos (arquitetura e mobiliário): a estratégia ocorre nas fronteiras de um espaço físico. Tais espaços

possuem propriedades físicas que são conhecidas por influenciar o comportamento humano. É importante entender a natureza material dos ambientes físicos em que a estratégia é feita e como isso pode encorajar ou inibir certos tipos de práticas de estratégia. Os espaços físicos em que operamos e a forma como eles são organizados são importantes porque influenciam (inibem ou não) nossa interpretação de questões e, portanto, nossa resposta subsequente;

- e) corpos humanos em estratégia: o corpo media o material e o discursivo. Um relato completo das atividades e práticas de estratégia deve incluir o corpo humano.

Ainda, como exemplo de estudos que visaram compreender o papel dos artefatos materiais na estratégia, Kaplan (2011) demonstrou como o *Power Point* teve um papel central em encontros estratégicos. Heracleous e Jacobs (2008), por sua vez, buscaram analisar a utilização de artefatos em forma de *Legos* para promover novas estratégias.

Nesse sentido, a interação que ocorre entre os artefatos materiais, como a tecnologia e os aspectos semióticos, e o social, ambos elementos intrínsecos ao *strategizing*, tem recebido atenção na pesquisa em estratégia como prática (SAP). Na verdade, como argumentam, Werle e Seidl (2015), o foco principal dos estudos da estratégia como prática é a compreensão do modo como o material se relaciona com o social.

3.3 A NOÇÃO DE *AFFORDANCES*

A partir dessa perspectiva sociomaterial, quando um ator faz um uso dos recursos particulares de um objeto, o faz de maneira diferente do uso por um outro (ZAMMUTO, 2007, p.752). Nesse contexto, a noção de *affordances* de Gibson (1979) passou a ser incorporada à discussão da materialidade no *strategizing* para se referir às possibilidades e restrições de uso dos artefatos materiais disponíveis. Assim, uma perspectiva de *affordance* reconhece

como a materialidade de um objeto favorece, dá forma ou convida e, ao mesmo tempo, constrange, um conjunto de usos específicos. As possibilidades de ação não são dadas, mas dependem da intenção dos atores que as executam. Portanto, para se compreender um material, seja um objeto, uma ferramenta ou uma tecnologia, é necessário considerá-la dentro de um cenário social (ZAMMUTO, 2007).

É importante, contudo, atentar que a concepção de *affordance* adotada por alguns estudiosos de SAP possui algumas características, como a de não ser exatamente subjetiva:

O conceito do nicho enfatiza um fato importante sobre as *affordances*, ou seja, que elas são reais. Embora uma *affordance* consiste em propriedades físicas tomadas com referência a um determinado animal, não depende desse animal. A esse respeito, uma avaliação não é como um valor que supostamente depende do observador, nem é como um significado que é quase sempre supostamente dependente do observador. Uma *affordance* não é o que chamamos de qualidade "subjetiva" de uma coisa. Mas tampouco é o que chamamos de propriedade "objetiva" de uma coisa, se por isso queremos dizer que um objeto físico não tem referência a nenhum animal. Uma *affordance* atravessa a dicotomia do objetivo subjetivo e nos ajuda a entender sua inadequação. O *affordance* do ambiente são fatos do ambiente, não aparências. Mas eles não são, por outro lado, fatos no nível da física preocupados apenas com matéria

e energia com animais deixados de fora (Gibson, 1979, p.69-70).

Portanto, pelo conceito de *affordances* de Gibson (1979), uma possibilidade de ação fica disponível para uma pessoa, ainda que essa pessoa não tenha a capacidade para percebê-la. Nesse sentido, um determinado artefato possui propriedades que não necessariamente devem ser utilizadas por todos, pois que não são características objetivas dele. Todavia, não significa que esse uso está condicionado à interpretação subjetiva de um usuário, pois que tais características não dependem dele, mas sim são reais. Como visto, o conceito de *affordance* pode ser aplicado a um objeto, bem como ao ambiente em que alguém está situado.

Orlikowski (2000), por exemplo, debruçou-se no estudo do modo como as pessoas interagem com as propriedades da tecnologia disponíveis em suas atividades rotineiras e situadas. Werle e Seidl (2015) identificaram diferentes mecanismos ao estudarem a interação entre os diferentes tipos de materialidades no *strategizing*. Destaca-se que, nessa perspectiva, social e material são vistos como uma fusão ontológica, daí o termo sociomaterialidade. Papatoutis, Franco e Papadoulos (2015) utilizaram-se da noção de *affordances* como aspectos da materialidade de uma ferramenta estratégica que permite ou constrange seu uso.

Baseando-se também na noção de *affordances* de Gibson (1979), Jarzabkowsky e Kaplan (2015) desenvolveram um modelo para examinar as inter-relações entre, de um lado, as possibilidades de utilização das ferramentas estratégicas em uso e, de outro lado, a agência dos atores da estratégia. O objetivo desse modelo é determinar como e quando as ferramentas são selecionadas e aplicadas e, além disso, avaliar o uso correto ou incorreto das ferramentas tendo em conta os diferentes atores que as utilizam (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015, p. S1).

Para Fayard e Weeks (2014, p. 237), por sua vez, a *affordance* é um conceito tanto disposicional quanto relacional:

Acreditamos que o conceito de *affordance* pode fornecer uma lente poderosa para estudar as relações co-constitutivas entre tecnologia e pessoas nas organizações e que pode fornecer uma linguagem melhor para descrever como as práticas particulares são moldadas e modeladas pela estrutura e configuração. No entanto, para o conceito de *affordance* fornecer tal linguagem, propomos a reconceitualizá-la como um conceito dualista - ou seja, a *affordance* é tanto disposicional quanto relacional, o que acreditamos ser uma interpretação mais difícil, mas potencialmente mais útil. Em particular, nos permite examinar como as práticas das pessoas e seu uso da tecnologia em um cenário é moldado, mas nunca totalmente determinado, pelo estabelecimento de características físicas e sociais.

É importante salientar que para Gibson (1979, p. 68-69), ainda, o que outras pessoas oferecem para o homem, compreende todo o domínio da significância social. O autor identifica quatro diferentes tipos de *affordance*, a saber: o que a outra pessoa é, o que ele convida, o que ele ameaça e o que ele faz:

Para cada um desses tipos de *affordance*, a pergunta que devemos fazer é: como isso é percebido? E antes disso, qual é a informação do estímulo para especificá-la e, segundo, como essas informações são coletadas?

Nesse sentido, o conceito de *affordance* é aqui apropriado na medida que as ações e interações dos usuários desta pesquisa são influenciados pela materialidade, ou ainda, como defendemos, pela sociomaterialidade em que, tanto pelos artefatos quanto o ambiente em que estão inseridos, lhes permite ou inibe suas práticas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são explicitados os procedimentos metodológicos desta pesquisa, contemplando a caracterização, o desenho e o protocolo de pesquisa, bem como técnicas de coleta e de análise dos dados que foram coletados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Caracteriza-se este estudo como indutivo em que o pesquisador desenvolve uma teoria com os resultados da análise de dados, à medida que coleta os dados e os examina (GODOY, 1995; CRESWELL, 2010) e, portanto, qualitativo (CRESWELL, 2014, p.49). Na pesquisa qualitativa, o pesquisador busca compreender os fenômenos investigados sob o ponto de vista dos participantes (GODOY, 1995). A pesquisa qualitativa permite aprofundar as observações do pesquisador e descrever os eventos que ocorrem no dia a dia de um grupo, com foco nas estruturas sociais, assim como, o comportamento dos indivíduos enquanto membros do grupo, buscando interpretar o significado desses comportamentos dentro do contexto cultural do grupo (CRESWELL, 2010, 2014).

Se classifica, ainda, como uma pesquisa descritiva, pois que visa a identificação das características conhecidas que compõem o fenômeno, normalmente feita sob a forma de levantamento e observações sistemáticas. O pesquisador qualitativo busca verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações de rotina (GODOY, 1995; ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999; CRESWELL, 2010).

Quanto ao método de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso. Para Becker (1994), o estudo de caso reúne dois propósitos, a saber, compreender as diversas formas de interação em um grupo e encadear declarações teóricas capazes de explicar regularidades do processo e estruturas sociais, em que resultado final deverá gerar contribuições teóricas. De acordo com Godoy (1995), para se adotar um estudo de caso deve-se estar aberto às suas descobertas, mesmo que se inicie com um esquema teórico, novos

elementos e novas dimensões devem ser perseguidas uma vez que a realidade é sempre complexa. É uma estratégia em que o pesquisador explora de forma profudada um programa, um processo, uma atividade ou indivíduos (CRESWELL, 2010, 2014).

Quanto a justificativa para a seleção do caso, a empresa objeto de estudo está alinhada com os objetivos da pesquisa por se tratar de uma empresa de tecnologia da informação que desenvolve um produto que auxilia os gestores de TI a acompanhar se a experiência dos usuários está satisfatória ou não ao acessarem sistemas corporativos. Essa avaliação tem foco na performance e é realizada por robôs de *software* que simulam usuários de TI e analisam esse desempenho em tempo real.

A empresa, denominada de *My Dashboard*, para preservar sua identidade e informações obtidas pela pesquisa, é uma *spin-off* de uma empresa de infraestrutura de TI e tem pouco mais de um ano de existência. A *My Dashboard* participa do programa de pós-incubação do MIDI tecnológico da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE).

Algumas características da empresa são importantes para a pesquisa, como o fato de se tratar de uma *startup* de inovação com alto potencial de comercialização; atuar com tecnologias atuais; voltar-se para a gestão estratégica de TI dos clientes e utilizar-se de artefatos cobertos de significações, como cores, imagens, gráficos e textos, em suas rotinas.

Mais especificamente, destaca-se a relevância da seleção deste caso, pois a empresa gera indicadores estratégicos que apontam a experiência do usuário no uso da tecnologia.

4.2 DESENHO DA PESQUISA

Nesta seção, apresenta-se o desenho da pesquisa, incluindo questão de pesquisa, objetivos da pesquisa, principais autores da fundamentação teórica e as proposições decorrentes do marco teórico construído.

Os pesquisadores qualitativos não partem de hipóteses estabelecidas *a priori*, mas de questões amplas as quais se tornam

mais diretas e específicas ao passo que se avança na investigação (GODOY, 1995).

Um problema de pesquisa científica, conforme Kerlinger (1979), é: (i) questão que é uma sentença em forma interrogativa (ii) questão que pergunta algo a respeito da relação entre fenômenos ou variáveis. Com base na literatura consultada, chegou-se a seguinte questão de pesquisa: Como artefatos materiais, e suas características, envolvidos no fazer estratégia influenciam e são influenciados pelas ações dos atores sociais?

A fundamentação teórica foi dividida em dois diferentes temas: *strategizing* e sociomaterialidade. Portanto, como descrito nos capítulos 2 e 3, e elencado no Quadro 3, este trabalho fundamenta-se nas noções de *strategizing* (Jarzabkowski, 2007); e sociomaterialidade (ORLIKOWSKI, 2007), além do conceito de *affordance* (GIBSON, 1979), o qual foi significativo para compreender como os elementos humanos e os artefatos materiais se relacionam no caso estudado.

Assim, com base no referencial desenvolvido, chegou-se as proposições:

P1: Os artefatos materiais envolvidos nas práticas dos atores sociais, os praticantes do *strategizing*, favorecem as escolhas estratégicas (CHILD, 1997; JARZABKOWSKI et al., 2015).

P2: A interação entre ator social e materialidade ocorre por meio da significação atribuída pelo praticante da estratégia quanto às *affordances* dos objetos (Gibson, 1979);

P3: O *strategizing* ocorre por meio da sociomaterialidade, uma vez que as ações dos praticantes da estratégia estão vinculadas aos artefatos materiais e que essas ações não são dadas, mas dependem da intenção dos atores que as executam (ZAMUTTO, 2007).

O Quadro 3 apresenta o desenho da pesquisa esquematizado:

Quadro 3: Desenho da Pesquisa

OBJETIVO DA PESQUISA	Compreender como as ações dos praticantes influenciam e são influenciadas pelos artefatos materiais envolvidos no fazer a estratégia
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>a) identificar quem são os praticantes da estratégia sob a ótica da Estratégia como Prática;</p> <p>b) identificar as práticas realizadas pelos praticantes da estratégia sob a ótica da Estratégia como Prática;</p> <p>c) identificar quais são os artefatos materiais envolvidos no fazer estratégia pelos praticantes observados, sob a ótica da Estratégia como Prática e considerando os aspectos sociomateriais;</p> <p>d) analisar como se relacionam as características dos artefatos materiais identificados com as práticas dos praticantes envolvidos no fazer a estratégia, sob a ótica da Estratégia como Prática e da Sociomaterialidade.</p>
MARCO TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia como prática Whittington (2006, 2012) • <i>Strategizing</i> Jarzabkowski (2007) • Sociomaterialidade Orlikowsky (2007) • <i>Affordance</i> Gibson (1979)
PROPOSIÇÕES DA PESQUISA	<p>P1: Os artefatos materiais envolvidos nas práticas dos praticantes do <i>strategizing</i>, favorecem as escolhas estratégicas (CHILD, 1997; JARZABKOWSKI et al., 2015).</p> <p>P2: A interação entre ator social e materialidade ocorre por meio da significação atribuída pelo praticante da estratégia quanto às <i>affordances</i> dos objetos (Gibson, 1979);</p> <p>P3: O <i>strategizing</i> ocorre por meio da sociomaterialidade, uma vez que as ações dos praticantes da estratégia estão vinculadas aos artefatos materiais e que essas ações não são dadas, mas dependem da intenção dos atores que as executam (ZAMUTTO, 2007).</p>

Fonte: Elaboração própria

4.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

As técnicas de coleta de dados para este estudo de caso foram observação participante e entrevistas semiestruturadas, constituindo essas, fontes primárias, além de fontes secundárias, como análise de documentos.

O método da observação, como argumenta Vianna (2003) e Jaccoud e Mayer (2008), possibilita a realização de estudos com maior profundidade, tendo como vantagem, ainda, o fato de o comportamento ocorrer em um meio natural. Sendo assim, portanto, uma técnica menos reativa.

Para este estudo, realizou-se a observação de como ocorrem as rotinas de acompanhamento dos *dashboards* onde estão os indicadores, como eles tratam e conversam entre si, como são utilizadas as ferramentas como telefone, *whatsapp*, *trello*, *slack*, *email*, como se dá a relação de entrosamento dos usuários com essas ferramentas. Para tal, foi utilizado um bloco eletrônico de notas, com registros referentes a todos os acontecimentos de observação e registro, sempre que possível. Foi possível ainda, participar de reuniões de planejamento de aspectos referentes ao produto e suas melhorias, bem como reuniões com a área comercial sobre a implantação de um CRM na empresa, compreendendo também as mudanças na estratégia de venda.

As entrevistas semiestruturadas formam uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso, por se constituírem em poderosas fontes de evidências (GODOY, 1995). Neste caso, as entrevistas, que mais se assemelharam a conversas informais, foram abertas e flexíveis. Com isso, objetivou-se permitir que os atores se sentissem o mais à vontade possível, além de que as dúvidas que surgissem ao longo da conversa fossem dirimidas sem necessidade de se ater estritamente a um roteiro preestabelecido. Foram entrevistados um sócio fundador (CEO), seis membros da equipe de desenvolvimento e um *trainee*.. As conversas gravadas ocorreram entre os meses de outubro 2018 e fevereiro de 2019, com durações entre 25 e 45 minutos.

As entrevistas foram registradas, com autorização prévia dos entrevistados, bem como todos assinaram um documento contendo palavras-chaves/frases-chaves de cada entrevista e autorizando a divulgação do seu conteúdo, visando assegurar a correta interpretação dos dados. O conteúdo, por sua vez, pôde ser conferido pelos entrevistados, dando-lhes oportunidade para reafirmar ou discordar de algum aspecto. As questões norteadoras das entrevistas foram relacionadas com o atendimento dos objetivos específicos, ou seja, reconhecer os praticantes; as práticas dos atores sociais; os artefatos materiais envolvidos no fazer estratégia, incluindo os aspectos significativos (como cores, layout, formas, linguagem verbal e não verbal); assim como, relacionar os aspectos percebidos dos artefatos materiais e as práticas dos praticantes.

A análise documental, por sua vez, apresenta como vantagem a diminuição da influência do pesquisador sobre os participantes da pesquisa (CELLARD, 2008).

Os documentos analisados foram aqueles disponibilizados e relacionados ao objetivo desta pesquisa. Os documentos foram: testes mapeados em texto (*word*) e desenho (*bizagi*), tratam-se de documentos necessários para a implantação os testes de UX (experiência do usuário); assim como, as versões de *dashboards* produzidos a partir dos testes implementados os quais são a base da rotina de trabalho e acompanhamento da gestão de TI; materiais de comunicação de marketing, como *website*, vídeos e infográficos; e demais documentos utilizados nas ferramentas de comunicação que representaram relevância para a pesquisa.

Com a coleta de diferentes fontes de dados, pretendeu-se realizar a triangulação de dados (VERGARA, 2010), a qual possibilitou conferir maior credibilidade e robustez na fase de análise dos dados.

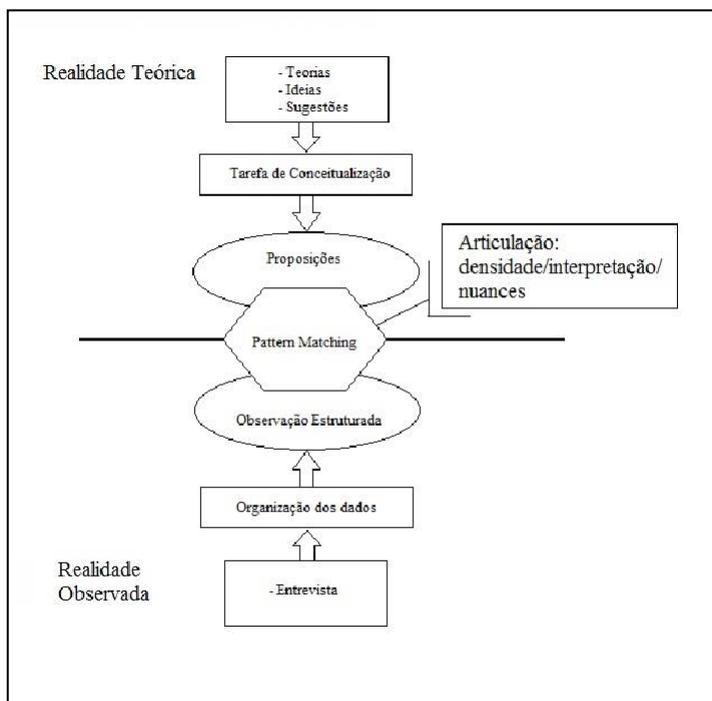
A fase de análise de dados é uma das mais complexas e pode iniciar mesmo durante a fase de coleta, quando se está realizando as observações, por exemplo, o pesquisador já pode ir fazendo notas de suas análises.

Para a análise de dados, foram adotadas duas técnicas articuladas, a técnica *pattern matching* (TROCHIM, 1989)

combinada com a análise da narrativa (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006).

Para Trochim (1989), toda pesquisa social é baseada em ideias de *pattern matching* (correspondência de padrões), podendo ser esta técnica considerada como propícia em uma pesquisa de estudo de caso. A Figura 4 representa o processo dessa técnica de análise, que considera a articulação, densidade, nuances e interpretação decorrentes das ideias construídas a partir do referencial teórico com o que foi encontrado (correspondido/ou não) na realidade observada (nas entrevistas, documentos e *modus operandi*) resultando no encontro de padrões teóricos e empíricos.

Figura 4: Análise *Pattern Matching*



Fonte: Adaptado de Trochim (1989)

Para operacionalizar a análise dos dados parte-se da adoção de elementos constitutivos e fatores operacionais de análise, segundo Kerlinger (1979). A definição constitutiva refere-se a conceitos e palavras comumente utilizadas pelas pessoas, porém consideradas insuficientes para os propósitos de um estudo científico. A definição operacional propicia significado a um constructo categoria, identificando e descrevendo os caminhos necessários à sua compreensão (KERLINGER, 1979).

Considerando que os elementos constitutivos de análise possibilitam a partida para o campo com um mapa orientativo, porém de forma alguma definitivo, elencou-se aqueles itens que necessariamente comporiam a pesquisa, uma vez que fazem parte do referencial teórico adotado. A partir dos quais, então já feita a imersão no campo, foi possível adotar outros aspectos que germinaram à medida que a pesquisa foi sendo desenvolvida, por meio da observação, das conversas e da contraposição entre a teoria e a realidade *in lócus*.

Desta forma, o que se pretendeu foi, a partir dos objetivos específicos desta pesquisa e do referencial teórico adotado, eleger elementos constitutivos (EC) e fatores operacionais de análise (FO) que serviram como orientadores para coleta, interpretação e análise de dados. A análise ocorreu, portanto, relacionando-se os EC e FO a partir dos dados coletados na observação, nas entrevistas e nos documentos.

Assim, os Elementos constitutivos (EC) que embasaram o encontro dos Fatores Operacionais (FO) correspondentes são:

EC1 – *strategizing*: é a construção do fluxo de atividades por meio de ações e interações de múltiplos atores e das práticas em que se apoiam (JARZABKOWSKI et al., 2007).

FO1 – normas e procedimentos do trabalho estratégico que estão presentes no dia a dia dos praticantes de uma organização; bem como o modo como as pessoas realizam esse trabalho estratégico; são as ações e interações dos praticantes na prática cotidiana que permitem evidenciar a estratégia acontecendo. São as atividades do dia a dia e como elas acontecem realmente pelas mãos dos atores praticantes.

EC2 – sociomaterialidade: capacidade que a materialidade possui de ser social desde a sua concepção, destinação a um uso específico e a utilização inserida num contexto social, sendo um elemento de transformação, permitindo perceber sua relação com os processos da organização (CAVALCANTE; BISPO, 2014, p. 89).

FO2 – artefatos materiais utilizados nas atividades do dia a dia as quais fazem parte da prática estratégica; a forma como são utilizados os artefatos materiais disponíveis, como tecnologia, espaço físico e ferramentas, dentro das possibilidades e limitações de uso (*affordances*) que eles possuem.

Como dito anteriormente, essa ordenação não foi definitiva, pois que a inserção no objeto de pesquisa, na realidade a ser observada, revelou outros importantes aspectos que não poderiam ter sido previstos na fase inicial da pesquisa, assim como, as nuances, interpretações e articulações que surgem da interação entre observador e elementos observados.

Por sua vez, a análise da narrativa é uma técnica que consiste em relatar as experiências anteriores por meio do agrupamento da sequência verbal com os fatos passados (LABOV, 1977).

Portanto, a técnica de análise da narrativa apresentou-se adequada a este estudo, pois que, segundo Boje (2001, p.3), as organizações são espaços repletos de “histórias não-construídas e fragmentadas a serem capturadas por uma criação de sentido de retrospectiva”.

Neste sentido, foram realizadas conversas em tons informais com três dos atores que estão envolvidos desde o início da ideia, fazem parte da estratégia de forma direta, e permanecem em importantes papéis na *startup* até os dias atuais. Além desses, outros quatro atores responsáveis por transformar a ideia do produto em algo concreto narraram suas experiências desde então. Por fim, dois atores mais recentes nesse arranjo que, não estiveram envolvidos com a estratégia inicial, ou mesmo com a ideia do que seria o produto inovador, mas que atuam hoje diretamente com o produto, relataram como foi sua ambientação e como incorporou a ideia e o espírito da equipe.

Como apoio para a implementação da técnica da análise da narrativa, utilizou-se o trabalho de Rese et al. (2010) em que os autores se basearam em cinco pontos fundamentais (PENTLAND, 1999), a saber: a sequência temporal; os atores focais ou o ator focal; a voz narrativa identificável; padrões de referência para avaliação e outros indicadores de conteúdo e contexto, em que:

(1) a sequência temporal, (aspecto em que muitas análises detêm-se, sem extrapolar para os demais, perdendo a riqueza de análise da narrativa), que significa dizer que a narrativa tem um começo, um meio e um fim que lhe confere uma sequência temporal específica e a localiza em um tempo e espaço; (2) os atores focais ou o ator focal, relacionado ao fato de que a narrativa é sempre sobre alguém ou sobre algo, e nesse caso podem ser identificados protagonistas (e antagonistas) na sequência da história; (3) a voz narrativa é identificável, o que significa dizer que em uma narrativa aquele que narra está fazendo-o de seu lugar, de seu ponto de vista, e a sua fala personifica o indivíduo que é; (4) padrões de referência para avaliação, que significa dizer que as narrativas carregam valores culturais e significados que conferem certo padrão para as avaliações, ou seja, toda a narrativa carrega uma “moral”, ou expressões do que pode ser julgado como certo ou errado; (5) outros indicadores de conteúdo e contexto, que extrapolam um conjunto de eventos e possuem uma série de instrumentos

capazes de indicar tempo, lugar, atributos dos atores, atributos do contexto etc., os quais são fundamentais para a interpretação dos eventos (RESE et al., 2010, p. 7).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, passa-se a relatar os achados a que se chegou com esta pesquisa, descrevendo o contexto do caso, bem como as situações vivenciadas, articulando de forma qualitativa a teoria e a prática encontrada.

5.1 APRESENTAÇÃO DO CASO

A empresa objeto deste estudo cujo nome fictício adotado aqui é *My Dashboard* é uma *spin-off*, termo utilizado no contexto de negócios para empresas derivadas de outras empresas, que opera no formato *Business to Business* (B2B). O negócio, assim, originou-se da percepção interna de participantes da equipe que desenvolvia os serviços de infraestrutura de TI os quais consistiam, de forma abreviada, em venda de equipamentos e de seus *softwares* correspondentes, além da assistência técnica necessária aos equipamentos.

A empresa mãe da *startup* analisada está há mais de 20 anos no mercado, aqui ela será nomeada de PWS. Conforme explicado pelo CEO das duas empresas, é necessário se reinventar constantemente para atender o mercado super dinâmico de TI. Nesse contexto é que a ideia original da *My Dashboard* surgiu: “(...) não era pra ser uma empresa, era pra ser uma ferramenta para ser utilizada dentro da PWS”.

Dentre os membros da sociedade da *startup* criada, além dos sócios da PWS que possuem uma porcentagem da *My Dashboard*, existem outras duas pessoas.

Na prática, a *My Dashboard* está perto de completar seu terceiro ano de existência, considerando desde a decisão de investir na ideia até, de fato, o início de suas atividades. Conta com um escritório em Florianópolis e um em Portugal. Também recebeu acreditação do BNDES em seu projeto de P&D e será aportada por fundos europeus no projeto PT2020, em Portugal.

Em Florianópolis, a *My Dashboard* atualmente tem uma equipe própria de 13 funcionários divididos em cinco equipes de atividades fins que correspondem a vendas, pós-vendas,

marketing, diretoria geral e desenvolvimento do produto. Além dessas, há as equipes partilhadas com a PWS que correspondem às atividades meio, como administrativo-financeiro.

Um desafio para transformar a ideia em algo concreto foi que os integrantes iniciais da *My Dashboard* não eram especialistas em desenvolvimento de *softwares*. Sendo a equipe de desenvolvimento inicial formada por dois colaboradores da empresa originária que, segundo o CEO, “usavam uma parte do tempo deles para trabalhar na *My Dashboard*”.

Para o sócio e líder técnico da equipe de desenvolvimento, “hoje a *My Dashboard* tem mais futuro que a própria PWS”. Ele sintetiza como foi o processo inicial da *startup*:

O dashboard não nasceu como dashboard, nasceu um monitoramento o CEO pediu...É que no datacenter o monitoramento, ele é bem negligenciado, todo mundo finge que faz, todo mundo finge que tem, mas na prática ninguém cuida...e o CEO pediu que alguém tocasse essa demanda e ninguém queria pegar, daí eu fui lá e abracei. E daí fiz um curso, vim cheio de ideias e daí conversando com o CEO começou a nascer um dashboard bem diferente do que é hoje. E aí a gente foi montando devagarinho, eu e o CEO fomos conversando em várias reuniões e aí fomos montando o que a gente entendia e ele foi tomando corpo, né?! Quem auxiliou bastante também nesse processo foi o desenvolvedor 4 devagarinho eu fui puxando ele p'ro monitoramento, que ele também não era de monitoramento, e devagarinho ele veio colaborando bastante ali. O processo nasce basicamente assim:

comigo, com o CEO e com o desenvolvedor 4.

Um outro aspecto desafiador a ser ressaltado é que a ideia do produto é algo totalmente inovador o que os impediu de realizar um *benchmarking* ou ainda de contratar especialistas no tipo de solução, conforme explica o CEO:

não dá nem para copiar uma empresa de mercado porque o que a gente tá fazendo aqui não tem [no mercado] [...] que é desenvolver testes, documentar os testes, desenvolver tentar atribuir uma importância para ele, que é o ponto que a gente tem que chegar algum dia [...] é uma ideia inovadora [...] as empresas que fazem algo mais parecido é bem diferente.

Mas então, que produto é esse e o que ele pode fazer pelo cliente? No *site* da *startup*, é possível ler que “A experiência do usuário agora é um indicador mensurável, objetivo e confiável e pode ajudar sua empresa a melhorar ainda mais sua gestão da ti, aproximando você do seu usuário final”. Isso se dá porque a(s) performance(s) das aplicações são medidas sob o ponto de vista do usuário e não do *datacenter* da empresa cliente.

Ainda pelo disposto no *site*,

O Dashboard é recomendado no acompanhamento das atividades e processos considerados críticos e estratégicos, cujo desempenho pode afetar diretamente a geração de receitas, a produtividade ou a imagem da empresa.

Pode-se dizer, grosso modo, que a solução da empresa é uma combinação de *hardware* e *software* em que robôs físicos ou virtuais simulam passos de roteiros que seriam executados pelo usuário de determinada aplicação, seja ela *web* ou *desktop*. Os resultados dessas execuções são enviados para plataforma que apresenta através de recursos visuais, como gráficos, cores, números, porcentagens e textos, as performances das diferentes simulações divididas por horários (*rounds*).

Esses resultados apresentam indicativos de tempo para classificar se uma execução obteve “sucesso” (realizado dentro do tempo ideal); se merece “atenção” (ultrapassou o tempo ideal, porém ainda é aceitável); ou se atingiu um “*timeout*” (demorou mais que um usuário humano está disposto a esperar, de forma que ele provavelmente fecharia a aplicação). Além desses três estados, um teste também pode resultar em uma “falha” (quando não é possível continuar o passo do teste) ou, ainda, estar “sem dados” (quando os dados do teste não chegam à plataforma).

Para exemplificar melhor isso, imagine-se o passo a passo que um cliente segue para realizar a compra de um produto em uma loja virtual. Isso compreende desde a navegação até o site da loja na internet, procurar o produto desejado, selecioná-lo para compra, incluindo tamanho e cor, enviando-o assim ao carrinho de compra virtual. O robô simula cada um desses passos e os dados são enviados à plataforma.

Dessa forma, é possível identificar os momentos em que o *site* operou com sucesso ou quando teve problemas, isso também vale para cada passo do roteiro de teste da aplicação.

Com essa confiança no futuro promissor da *My Dashboard*, o CEO estima que a equipe de desenvolvimento do produto irá triplicar:

Então tem esse núcleo que é o *core* do produto que é o banco de dados - que a gente pretende armazenar - tem o ‘mundo’ que é a apresentação visual do produto [...] isso p’ro produto ser desenvolvimento e continuar sendo

mantido. Tem a turma que tem que desenvolver testes que, exatamente como é um desconhecido, não dá p'ra prever quanto que precisaremos ter. Eu estimo entre 15 e 20 pessoas.

Assim, tendo-se explanado sobre o contexto (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015) em que a *startup* surgiu e se encontra no atual momento, passa-se agora a detalhar a imersão no campo de pesquisa.

5.2 IMERSÃO NO CAMPO

Em 2 de maio de 2018, a observação participante foi iniciada por meio da inclusão da pesquisadora ao corpo de funcionários da *startup My Dashboard*. O cargo a ser ocupado era de analista de negócios em uma área recém-criada na empresa.

A área de análise de negócios possui uma interação diária com a equipe de desenvolvimento do *software*, produto da empresa. Tal interação se justifica porque o setor tem como missão apoiar o desenvolvimento do produto, bem como monitorar os testes de clientes fixos e potenciais, além de apoiar à área de vendas.

Além disso, foi possível a participação na maioria das ferramentas de comunicação utilizada pelos membros das equipes observadas, como *Whatsapp*, *Slack* e *Trello*, o que permitiu uma visão geral e, por vezes, aprofundada das rotinas e questões que surgiram.

Um outro aspecto a ressaltar foi que no meio da pesquisa, iniciou-se um projeto de implantação de um CRM (*Customer Relationship Management*) para uso das equipes comercial e de desenvolvimento, do qual a pesquisadora tornou-se líder, de forma que se tornou necessária sua relação mais direta com os envolvidos (englobados no objeto desta pesquisa). Isso representou, então, um desafio, pois que houve uma preocupação em não realizar as conversas/entrevistas durante o período inicial do projeto, já que havia uma certa resistência por parte das equipes ao novo sistema

que seria implantado. Assim, se pretendeu evitar um impacto negativo por razão de um momento de mudança específico, já que este não era o foco do estudo.

Antes de se iniciar a descrição da análise, lista-se aqui alguns dos principais marcos vivenciados na observação participante, Quadro 4.

Quadro 4 – Principais marcos da pesquisa

Data	Descrição
26/07/18	Um dos desenvolvedores comunica no grupo do <i>whatsapp</i> que iniciou o uso de uma nova funcionalidade da ferramenta <i>Gitlab</i> .
07/08/18	É iniciada a implantação de um CRM para uso das áreas comercial e de desenvolvimento.
04/09/18	Implementação de nova versão do <i>dashboard</i> .
11/09/18	Novas mudanças na apresentação visual do <i>dashboard</i> é interpretado como uma confusão de cores por alguns atores sociais. Conversa presenciada pela pesquisadora.
12/09/18	Um novo <i>dashboard</i> é implantado.
15/10/18	Versão 1.2 do <i>dashboard</i> implantada.
24/10/18	Reunião de entrega da versão 1.2 do <i>dashboard</i> implantada.
25/10/18	Reunião de planejamento da versão 2.0. É apresentado pela área de negócios um novo processo para definições relativas a melhorias no produto.
06/02/18	Nova alteração no produto: estrutura de tempos dos testes. Deve-se incluir para próxima versão o "tempo de usuário" e "tempo de sistema", por demanda do CEO.

Fonte: Elaboração própria

Dessa forma, foi possível observar, tanto de forma indireta como direta, episódios de todas as atividades que compõem o ciclo de vida do produto da *My Dashboard*.

5.3 ANÁLISE DOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS

Para melhor estruturação da análise, optou-se por

apresentar este tópico trazendo os achados da pesquisa, por meio das técnicas utilizadas *pattern matching* e análise da narrativa, em conjunto, assim como a análise dos elementos constitutivos EC1 e EC2.

5.3.1 EC1 – *Strategizing* e EC2 – Sociomaterialidade

A estratégia como prática nos permite vislumbrar a estratégia como sendo construída na rotina diária de trabalho dos membros de uma organização (Whittington, 2006; Jarzabkowski, 2007).

Considerando essa atuação construída na rotina organizacional é que a materialidade ganha importância no processo estratégico, uma vez que toda materialidade faz parte de contextos sociais, permitindo que as ações sociais aconteçam (FAYARD; WEEKS, 2014); ou, ainda, que o *strategizing* ocorra por meio da sociomaterialidade.

Com o intuito de compreender esse cenário na *My Dashboard*, após um período de observação do trabalho do time de desenvolvimento e da interação entre essa área e as demais áreas da empresa, foram realizadas entrevistas com o CEO e os desenvolvedores. Assim, apresenta-se o perfil dos entrevistados praticantes.

O primeiro ator social a que se definiu entrevistar (entenda-se aqui entrevista como uma conversa direcionada pelos elementos de análise da pesquisa, porém com um tom mais informal, apesar de gravada) foi o CEO e sócio majoritário. O entendimento foi de que seria interessante conhecer inicialmente aquele que é reconhecido como a “mente da *My Dashboard*”, uma vez que dele vem as demandas iniciais para os trabalhos.

O segundo entrevistado é um dos mais novos membros da empresa, com menos de um ano na função. A intenção aqui foi confrontar o entusiasmo do CEO com a visão de um ator social que não participou da concepção do negócio desde o início. Apesar disso, o entrevistado é responsável por atividades-fim da solução da empresa, ou seja, os testes. Segundo ele, já na sua fase inicial de integração, ele pôde identificar qual é o objetivo da empresa.

O terceiro entrevistado tem uma dinâmica diferente de integração com a equipe. É um *designer* que atua com o desenvolvimento de *frontend* e vai ao prédio da *My Dashboard* apenas uma vez por semana. Sua função envolve a disponibilização da interface visual do *dashboard*, as cores, gráficos, textos e toda a disposição dos elementos textuais e não textuais do produto da *startup*.

O quarto entrevistado tem cerca de um ano e meio de empresa, é altamente capacitado como profissional e supervisiona a área de testes. Segundo ele, um dos maiores desafios é conseguir compreender o que pretende o CEO para a empresa, de forma a apreender essa visão e encontrar meios de incorporá-la ao produto.

O quinto entrevistado é um dos três membros que estavam juntos desde o princípio da *startup*, inclusive quando ainda só existia a empresa mãe. Essa conversa foi uma das mais detalhadas, demonstrando que o ator tem um importante conhecimento da solução e da empresa.

O sexto entrevistado também é um dos três membros iniciais da *My Dashboard* e hoje atua como chefe da equipe de desenvolvimento do *software*.

A sétima entrevistada é uma desenvolvedora *backend*, que não está na empresa desde o início, mas que trabalhou para esquematizar e padronizar os códigos do produto como ele se apresenta atualmente.

O último entrevistado é o *trainee*. que, como ele descreveu na conversa, foi integrado à empresa para apoiar processos relevantes para a empresa, além de evoluir com o cálculo do índice de performance da *My Dashboards*. Ele é também filho do CEO.

A partir da observação participante, das entrevistas e da análise de documentos, (como processos mapeados, *dashboards* e infográficos) foi possível distinguir três grandes grupos de práticas realizadas na *My Dashboards*, que constituem os Fatores operacionais (FO1) a saber (FO1a) Práticas de desenvolvimento de um produto inovador; (FO1b) Práticas de criação de um modelo de vendas; e (FO1c) Práticas de gestão de clientes.

Dessa forma, foi possível perceber que cada uma das atividades desenvolvidas na empresa pode ser enquadrada em uma

dessas grandes práticas que compõem o EC1 – *strategizing*, constituindo-se um Fator Operacional (F01). Além disso, para cada uma dessas práticas, tem-se uma relação ou conjunto de interações entre o praticante (ator social), que pode ser um desenvolvedor do produto ou serviço, e uma materialidade.

5.3.1.1 FO1_a: Práticas de desenvolvimento de um produto inovador

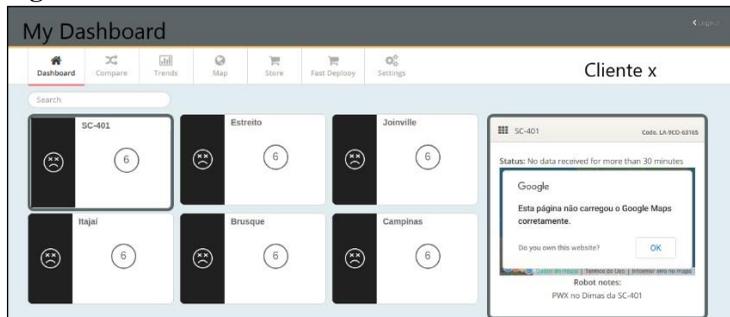
A principal categoria de prática identificada na *My Dashboard* refere-se justamente ao que é o *core* da empresa: atividades relacionadas ao desenvolvimento do produto. Tanto o é que, em relação ao número de funcionários totais da empresa, o time de desenvolvimento chega a contabilizar pouco mais da metade das pessoas. Além da equipe citada, os praticantes de outras áreas também precisam, uns em maior nível que outros, empenhar-se em práticas relacionadas ao produto.

Essas práticas são permeadas ou compostas pelas ferramentas (materialidade) tonando-se envolvidas pelos artefatos que as compõem de forma inseparável. Por isso, as práticas ocorrem por meio desses artefatos (FO2).

Dessa forma, faz-se relevante ilustrar aqui as principais versões do produto (F02), ressaltando suas principais características e evoluções, até o fim do período em que a pesquisa foi realizada. Afinal, conforme afirma o desenvolvedor 3: “o teste é o grande produto da *My Dashboard*”.

A versão inicial do produto da *My Dashboard* foi elaborada por um dos três membros iniciais. Nessa época, ele ainda não sabia muito sobre desenvolvimento de *software*, pois atuava em outra área, com infraestrutura de TI na empresa mãe. Apesar de parecer assemelhar-se com a versão atual, foi criada com uma outra tecnologia e um outro apelo visual (F02). Significa dizer que o desenvolvimento do produto vem sendo feito, desde o início de acordo com as tecnologias disponíveis, além do conhecimento dos desenvolvedores. A Figura 5 indica como era a primeira tela da solução.

Figura 5: Tela inicial da versão inicial do *dashboard*



Fonte: *print* da plataforma antiga

É possível verificar pela Figura 5 que a disposição dos testes era lado a lado, como *cards*, e apresentavam essas carinhas na lateral. Como esse sistema não está mais funcionando, as carinhas que aparecem são todas tristes, pois o preto representa “falha” e, como explicou o desenvolvedor 4, quando um teste estava sem dados, ele ficava no status de falha: “no começo a gente considerava que se não estava vindo dados era porque tinha falha”.

Além dos *cards* com as performances dos testes, do lado vinha um mapa com a localização do robô pelo *Google Maps*.

O desenvolvedor 4, que participou da criação do primeiro *dashboard*, descreve a parte visual da plataforma e, ainda, as mudanças estratégicas que ocorreram após uma consultoria recebida pela *startup* sugerir que o produto tivesse um perfil mais cooperativo:

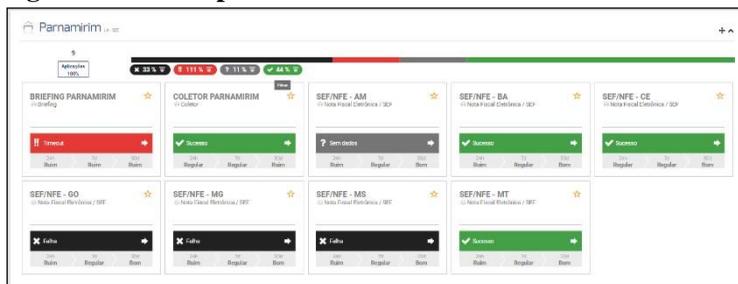
[...] verde, vermelho, amarelo e preto. As cores não mudaram, é que a gente antigamente usava, uma grande mudança que eu vejo, é que a gente usava carinhas, no começo [...] e a gente começou usando ela como elemento visual principal, então lá naquela lá se tu for ver o preto tá com a cara de bravo, então tinha cara de feliz

quando estava verde, tinha a cara de ‘hum eh meia boca’ quando estava amarelo e tal, né? Então era isso. [...] Naquela época a gente já começou a achar que o *dashboard* precisava de uma cara mais séria, mais sisuda, mais *enterprise*, eu acho que era o termo que eles usavam na época. Então, foi retirada a carinha. Ficou só em umas coisas, no material gráfico e tal.

Até então, o *software* era algo mais voltado para o monitoramento, sem muitas informações que não a performance do teste.

Na Figura 6 tem-se a versão da tela inicial do *dashboard* que estava vigente quando do início da pesquisa. É possível notar que ela já é bem diferente de sua precursora: traz mais dados e gráficos, como as porcentagens de cada *status* de testes; além da possibilidade de ‘favoritar’ (note o ícone de estrela no canto superior de cada *card*). As cores são, sem dúvida, o principal recurso visual do produto e elas são bastante utilizadas para comunicar as informações desejadas. É possível verificar, ainda, que além das cores, os *cards* tem ícones, como a letra X que junto à cor preta representa a falha; os dois pontos de exclamação (!!) que junto à cor vermelha representam eu o tempo foi ultrapassado (*timeout*); o ponto de interrogação (?) junto à cor cinza para representar que o teste não tem dados; e, por fim, o sinal de *check* (✓) que junto da cor verde representa o status de “sucesso”. Além desses, não é possível ver na figura, mas existe o *status* de “atenção”.

Figura 6: Tela do produto



Fonte: *print* da plataforma.

Percebe-se que o intuito era continuar utilizando-se de cores para comunicar as condições de *performance* dos testes realizados em cada *round*.

As principais cores ilustradas no *dashboard*, verde, vermelho e amarelo, foram escolhidas pela facilidade de associação a semáforos. Afinal, as cores do semáforo são signos reconhecidos por todos, uma convenção que representa “siga ou está tudo ok”, amarelo para “atenção” e vermelho para “pare ou problemas”. Essa escolha também foi uma sugestão da consultoria recebida:

Já tinha cores. Acho que azul não tinha. É, não tinha manutenção. Mas tinha preto, tinha vermelho. Vermelho...veio de bate-papo...porque não tem, né? É um semáforo. Ai a gente sempre pensou nisso porque tem um sentido para o semáforo ser daquele jeito.

Os próximos *layouts* que se pretende apresentar aqui fazem parte da versão atual do *dashboard* que está ilustrada nas Figura 7, 8 e 9, que em comparação à versão inicial, possui diversas diferenças. Por exemplo, ele exhibe um apelo bem maior com as cores e gráficos do que a versão original.

A Figura 7 apresenta uma seção resumo dos testes

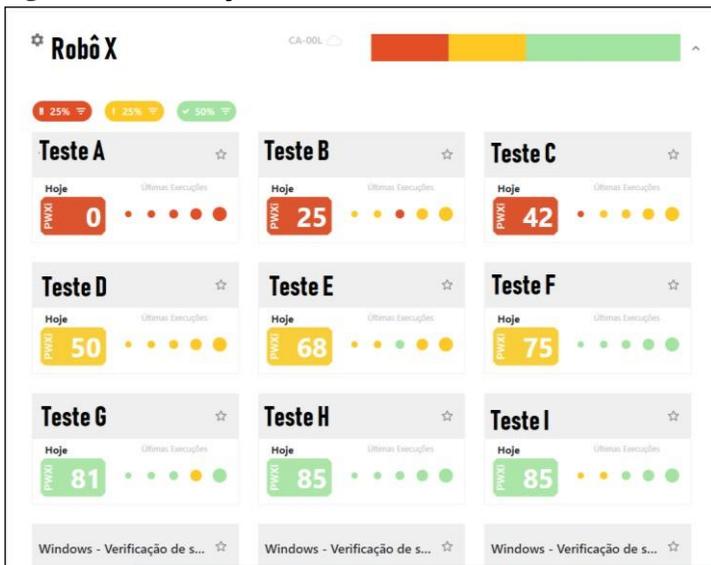
executados para o cliente o que é feito por meio de gráficos e mapa de localização dos robôs. A Figura 8 é a seção que apresenta todos os testes ativos por robô. Ao clicar em um dos testes, a visão apresentada é a da Figura 9 que informa os resultados por *rounds* rodados, além do calendário (*heatmap*) em forma de mapa de calor cuja cor é gerada de acordo com os resultados do dia.

Figura 7: Tela inicial da versão atual do *dashboard*



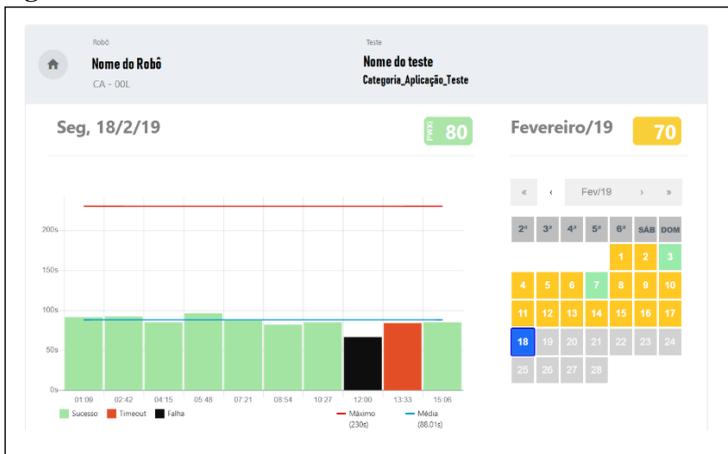
Fonte: *print* da plataforma

Figura 8: continuação Tela inicial versão atual do *dashboard*



Fonte: *print* da plataforma.

Figura 9: Tela do teste



Fonte: *print* da plataforma.

Apesar do avanço no produto, ainda falta muito para que se alcance a ideia do produto, com as funcionalidades e a apresentação visual que se almeja, conforme explica o líder técnico:

Falta muita coisa. O que a gente já desenhou de *roadmap* para ele [referindo-se ao produto], o produto já tá lá na frente. Mas hoje em dia, a gente não tá conseguindo dar vazão: não tem mão de obra disponível, é muito POC [refere-se a provas de conceito] acontecendo junto, então...tem...tem umas questões que acabam impedindo aí, a tecnologia que não existe – parte dela não existe, parte dela...vão inserindo novos conceitos, a gente tem que redesenhar. Então, sei lá, pega o movimento do *mouse*, bom, mas pera aí, o movimento do *mouse* vai ter que mudar toda uma estrutura que já estava pronta [...] é muita mudança. Muita mudança grande que dá uma patinada. Você tem a impressão de que tá lá na frente, aí você patina, volta um pouco para poder voltar ali, retomar aquilo ali.

Uma importante questão é que, como explica o sócio e líder técnico, a característica inovadora do produto também impacta na dificuldade de formação de uma equipe especializada:

É muito difícil, muito difícil, lidar com equipe porque o mercado não tá favorecendo, as escolhas que a gente de tecnologia, que são importantes, o mercado não tá preparado para isso. Por exemplo, os cargos de do

desenvolvedor 3 e do desenvolvedor 1 não existe. Não adianta abrir uma vaga de emprego no mercado que não existe. Eu vou ter que formar essas pessoas [...] mas é uma área diferente é uma coisa que as pessoas não gostam; nem quem faz teste de *software* fora sabe o que a gente faz aqui. Não...não é a mesma coisa.

Passa-se, portanto, à segunda prática percebida nesta pesquisa, a saber: as práticas voltadas para captação de clientes.

5.3.1.2 FO1_b: Práticas de criação de um modelo de venda

Um outro grupo de atividades encontradas foram agrupadas nas práticas de criação de um modelo de vendas (FO1_b). Essas práticas são mais percebidas nas áreas comerciais e discutidas pelos sócios, porém influenciam e são influenciadas pelas práticas de desenvolvimento de produto (FO1_a) e pelas práticas de gestão de cliente (FO1_c).

Durante o período da pesquisa, foi possível acompanhar uma alteração na estratégia comercial. Inicialmente, a ideia era que o produto fosse vendido como uma opção de monitoramento, com a maturidade no desenvolvimento do produto (FO2), contudo, a área comercial optou por mudar sua estratégia de vendas, passando para uma abordagem de experiência do usuário, caracterizando, também a estratégia emergente (MINTZBERG; WATERS, 1985).

como não tinha nada parecido no mercado, a gente teve que criar muita coisa. [...] a ideia já era com o *dashboard*, mas o *dashboard* era bem diferente do que tem hoje [...] a abordagem inicial era mais visualização - daí a gente teve que ir

mudando - mais coletas, era mais ligado ao monitoramento tradicional. E aí com o tempo a gente foi se afastando do monitoramento tradicional e acabou virando o dashboard que é a experiência do usuário. Que a experiência do usuário não é o monitoramento. Devagarinho ele foi se distanciando do monitoramento tradicional.

Vale ressaltar que essa estratégia de vendas não é uma opção única, pois além dos diretores comerciais que possuem abordagens distintas, existem os canais parceiros. Assim, é necessário que a equipe de desenvolvimento esteja alinhada com a área comercial e vice-versa, porém as diferentes visões implicam em diferentes estratégias (EC2), como a forma de apresentação do produto, bem como as informações disponíveis.

Um dos diretores comerciais por exemplo, tem apostado na abordagem de vender o produto como um aliado da gestão que apresentam as seguintes aplicabilidades (retiradas da apresentação comercial): “Indicador de Qualidade; Indicador de Gestão; Avaliação de Serviços *Cloud*; Avaliação de Aplicativos em Geral; e Avaliação de Recursos de Infraestrutura”. Assim, o *My Dashboard* poderia encontrar nas consultorias de gestão uma interessante parceria.

Essa é uma outra questão importante: as parcerias. O modelo de vendas atual da empresa, apesar de ainda parecer inconcluso, baseia-se na captação e canais que atuem como representantes de vendas do produto em todo o país. Pôde se perceber uma influência da empresa mãe, pois que se pretendeu que o *My Dashboard* fosse vendido para as empresas clientes da PWS. Seria uma forma de entrar no mercado. Além disso, apesar do quadro atual de empresas desse segmento de TI trabalharem com SaaS (*software as service*), a estratégia empresarial aqui é chegar a grandes clientes e o entendimento é de que a melhor forma é por meio de canais (FO1).

Por fim, mas um item que representa alto valor na estratégia da organização e que também está englobado nas práticas de criação e um modelo de vendas está a internacionalização. O ponto inicial foi dado em Portugal e os sócios têm uma ideia de percurso que desejam seguir a partir desse país.

Passa-se agora para o último grupo de práticas encontrado.

5.3.1.3 F01_c: Práticas de gestão de clientes

No ciclo de vida do produto da *My Dashboard*, pode-se dividir as áreas em três grandes grupos: o primeiro é o encarregado pela venda do produto a novos clientes; o segundo é o responsável pela implementação do produto, incluindo o mapeamento de testes e a preparação de robôs na fase inicial, estando encarregado do acompanhamento dos serviços por todo o período em que houver um contrato vigente; e o terceiro do qual tem-se falado bastante aqui, é o time responsável pelo produto e seu perfeito funcionamento.

As atividades que foram identificadas como integrantes do grupo de práticas de gestão de clientes (F01_c) englobam, por exemplo, o monitoramento diário dos testes e robôs de cada cliente; a análise dos dados disponibilizados na plataforma, sua confiabilidade; a solução de problemas com testes e robôs; o atendimento e suporte às dúvidas dos clientes.

Quando do início da pesquisa, em maio, a equipe de análise de negócios monitorava todos os testes diariamente e reportava para o grupo de *whatsapp* (F02) da equipe de desenvolvimento os problemas encontrados e que deveriam ser avaliados (em caso de *timeout* em vários *rounds* seguidos, por exemplo, é um reflexo de uma situação real ou algo que deve ser alterado no teste? Em caso de robôs *offline*, é necessário descobrir o porquê da falta de comunicação com a plataforma etc). Nesse grupo de *whatsapp*, porém, as ocorrências reportadas poderiam se perder com facilidade, seja porque outras questões as encobriam, ou porque alguém compartilhava “memes” e/ou vídeos.

Em julho, contudo, passou-se a realizar um *status report*

diário o qual era enviado por *email*, até às 10h da manhã, pela equipe de análise de negócios. O *email* (FO2) constituía-se de uma listagem que identificava os clientes e seus respectivos robôs e testes que apresentavam algum item a ser verificado, classificados entre prioridade 1 até prioridade 5.

A partir de agosto, as questões a serem verificadas passaram a ser informadas por meio da abertura de ocorrências no *Dynamics CRM*, da *Microsoft* (FO2). Para que esse novo padrão não tornasse mais difícil a rotina da equipe de desenvolvimento, o formulário do sistema correspondente foi enxuto e personalizado. Outra alternativa decidida foi o envio de alertas por *email* quando da abertura de uma nova ocorrência com o seguinte formato:

Assunto: *Tipo de problema – Teste – Nome do Cliente.*

No corpo do email:

Prezado(a) [nome do responsável pela ocorrência],

Uma nova ocorrência designada a você foi atualizada.

Prioridade [alta;normal ou baixa].

[descrição da ocorrência]

Atenciosamente,

Algum tempo depois, a partir do *feedback* dos membros do time de desenvolvimento, foi definido, ainda, um padrão para a descrição da ocorrência para evitar que os responsáveis por resolver tenham que procurar muitas informações. Assim, deve conter, além do(s) nome(s) do(s) robô(s), a(s) instância(s) a que se refere(m) e o usuário de acesso. Cada uma dessas informações é útil para algum dos membros que vai precisar trabalhar no problema. Para problemas com o robô, o nome do robô e usuário; para problemas com *frontend* ou *backend*, o número da instância; para problemas com os testes, todas essas podem ser necessárias.

Uma das situações que pôde ser acompanhada e que se constitui em uma estratégia emergente, pois é uma nova prática que não estava presente na estratégia deliberada da empresa até o momento, é o envio de comunicação aos clientes e aos parceiros (canais) quando da mudança no *dashboard*.

Como explicitado nas práticas de desenvolvimento do

produto, a plataforma está em constante aprimoramento: mudanças de visual, inclusão de novas funcionalidades, apresentação de novos indicadores etc. Assim, em agosto, durante uma conversa informal entre membros da equipe de análise de negócios, incluindo a pesquisadora, e de marketing da *My Dashboard* que estão alocadas na mesma sala, levantou-se o questionamento sobre como essa mudança no produto era informada ao cliente. Afinal, se o objetivo estratégico do desenvolvimento do produto é encontrar aderência de clientes, gerando valor ao produto, a forma como isso é apresentado deve fazer sentido estrategicamente. Porém, isso passava despercebido até então.

Durante a conversa, chegou-se à conclusão de que os clientes ativos deveriam ser comunicados das mudanças ocorridas na plataforma, de forma que pudessem compreender e atribuir-lhes valor. Da ideia, ficou decidido que seriam enviados vídeos e infográficos. A Figura 10 é o esboço inicial de infográfico feito por uma pessoa de outra área, sem conhecimentos em ferramentas visuais, para servir de *briefing* ao marketing na confecção do material informativo.

Então, inicialmente, passou-se a enviar infográficos e vídeos explicativos, o que precisou ser simplificado, pois são atividades de produção exigentes cujo esforço passou a ser muito grande com as mudanças contínuas na plataforma. Assim, definiu-se que quando de alterações simples, devem ser enviados apenas infográficos (de elaboração mais simples), e vídeos apenas com alterações mais complexas. Vale ressaltar que o marketing é formado por apenas uma pessoa, *designer*, que atua em atividades tanto da empresa mãe (PWS) quanto da *startup* (*My Dashboard*). Mais uma vez, a capacidade de ser autodidata é necessária, pois para realizar atividades como a edição de vídeos e a criação do *website*, a *designer* precisa estudar e aprender as tecnologias envolvidas. Para fins de comparação, a Figura 11 é uma parte do primeiro infográfico gerado com base no esboço da Figura 10.

Figura 10: Briefing da primeira versão do infográfico

NOVO DASHBOARD MYD

O MYD está de cara nova e tudo isso para apoiar ainda mais a sua gestão de TI!
 Não houve mudança na forma de acesso, o link permanece o mesmo: dashboard@mydash.cloud, mas nos últimos dias você deve ter percebido que a interface está diferente, mais moderna e com algumas novidades.

MY DASHBOARD DE CARA NOVA



Índice Mensal Índice Diário
 Mapa de calor Vídeo do teste
 Desempenho por teste Desempenho por passo

PRINCIPAIS NOVIDADES DA NOVA PLATAFORMA

Índices MYD
 Calculados com base na fórmula APDEX, que considera os resultados de sucesso, atenção, timeout e falha em relação ao número total de amostras.

Mapa de calor
 Com o mapa de calor, é possível visualizar as tendências dos testes diários dentro de um mês específico.

Gravações em vídeos
 Agora você pode visualizar a realização dos testes por meio de vídeos.

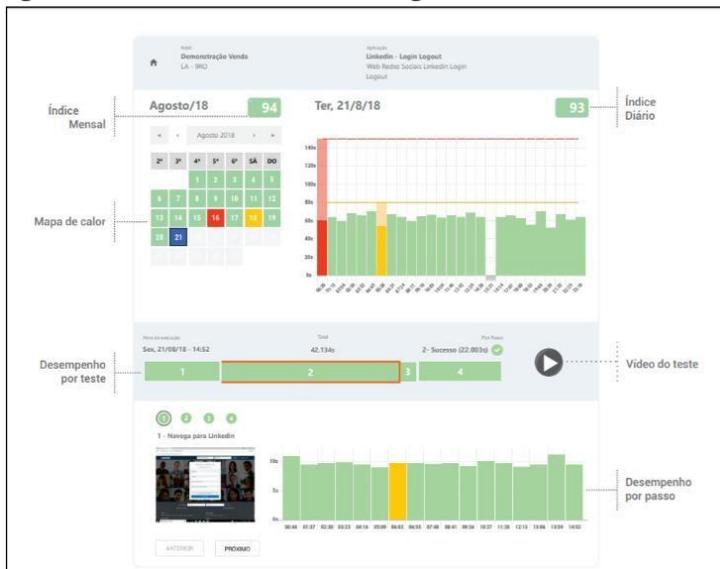
AQUI VÃO ALGUMAS DICAS PARA VOCÊ APROVEITAR

1. Crie indicadores mensuráveis com os dados fornecidos pelo MYD.
2. Utilize os dados fornecidos pelo MYD para implantar melhorias em seus processos.
3. Identifique seus processos críticos e encontre tratativas adequadas.
4. Acompanhe diariamente o status dos testes e mantenha as partes interessadas cientes do uso do MYD.

É isso! Quer tirar suas dúvidas sobre o ?
contato@mydash.cloud (00) 300049324

Fonte: dados da pesquisa

Figura 11: Primeira versão do infográfico



Fonte: infográfico versão 1.0.7

Outra prática semelhante passou a ser aplicada para a comunicação dos canais, parceiros externos responsáveis por vender o produto (FO1).

Além dessa experiência pontual de estratégia emergindo no dia a dia da empresa (MINTZBERG; WATERS, 1985), existem outras atividades relacionadas às práticas de gestão do cliente, porém no momento atual da empresa, tais práticas (FO1_C) ainda estão se estabelecendo, como, por exemplo, a periodicidade das comunicações, padrões de envio de *e-mails* e telefonemas (FO2).

5.3.2 Discussão: EC1 & EC2

Como avanço do campo de estudo em estratégia, percebeu-se a necessidade de se estudar a estratégia a partir das atividades que são desenvolvidas de forma conjunta, pois dessa forma é que é possível refletir a realidade como ela está posta e

situada (ALCÂNTARA ET AL., 2018).

Nesse sentido, um aspecto comum a todas as entrevistas é que nenhum dos praticantes tinham a *expertise* do produto, e muitas das vezes, nenhuma relação com as tecnologias utilizadas pela empresa (EC2). Ainda assim, por se tratar de uma empresa de TI, todos se mostraram motivados a aprender e, na maioria das vezes, de forma autodidata, característica comum aos profissionais da área (FO2).

Após realizar as oito entrevistas e identificar os cinco critérios de Pertland (1999), foi possível elaborar uma “narrativa organizacional”, conforme sugerido por Rese et al. (2010). Antes, é preciso esclarecer um ponto importante neste tipo de análise:

O processo de construção social dessa estratégia pode ser metaforicamente considerado como um processo de “escrita e leitura”. Assim a estratégia é “escrita” em forma de um discurso pautado nas influências dominantes do campo da estratégia e orienta a prática dos sujeitos organizacionais que “lêem” esse discurso e nas atividades cotidianas o transformam na narrativa da ação (RESE et al., 2010, p. 8).

Um dos assuntos questionados aos entrevistados em todas as conversas tratava da existência e da ciência de um plano que guiasse os passos da empresa para compreender como os praticantes se orientavam em suas práticas. Porém, não foi possível identificar tal plano, mas apenas os sócios que eram “detentores desse planejamento”. Três dos entrevistados citaram uma consultoria realizada há alguns anos que apresentou um plano de negócios com ideias do que deveria ser o *dashboard*, porém pelo que se pôde perceber, os praticantes não fazem uso desse ou de um outro guia para orientá-los. Cabendo, portanto, aos gestores as definições de demandas, prioridades e próximos passos.

Segundo o CEO, esse plano de negócios apresentou uma

projeção financeira para cinco anos, pela qual esse é o tempo necessário para que se chegar a uma posição menos imprevisível e, talvez, para se firmar no mercado: “tem um plano de negócios que, assim, são cinco anos de ‘bola de cristal’”.

Assim, o momento atual, na sua visão, é de buscar condições para operar as atividades, criar um cenário que permita o aperfeiçoamento do produto, a visibilidade da empresa e a conquista de clientes. Somente depois é que essa projeção demonstra um aumento exponencial do sucesso financeiro da empresa. E é nisso que as pessoas da empresa devem se concentrar:

Quanto mais dinheiro eu tiver agora, mais eu consigo fazer marketing, mais empresas eu vou tá acessando [...] mais eu vou poder investir em ter mais gente fazendo esse recrutamento e cativando canais [...] cada canal vai trazer aí em média dez clientes pra dentro. [...] custo de aquisição do cliente – mais *Google Adwords*, mais feiras e eventos. – Em exponencial, quando a curva inflexiona.

Pode-se notar, portanto, que, como afirma o desenvolvedor 3, o CEO é o detentor de todas as estratégias para a empresa, prioritariamente *top-down* (JOHNSON ET AL., 2003), o que acaba dificultando o processo de inovação, visto que, muitas vezes, as ideias que ele tem, por exemplo, com base em novas funcionalidades e/ou tecnologias não estão aderentes àquilo que o CEO espera:

hoje a principal visão, assim, de onde o *dashboard* vai chegar é a do CEO. Então, assim, eu acho que o maior desafio...aqui dentro de qualquer área da empresa é tu pegar um pouco da visão do CEO e dali tu definir tudo que

tu podes agregar na empresa.

Para o Entrevistado 8, é necessário que se tenha um planejamento estratégico bem estruturado que possa, ainda, ser transformado em objetivos, metas, padrões e rotinas. Apesar disso, ele é otimista e diz que o que tem sido feito está coerente, mesmo que não esteja alinhado com uma metodologia formal.

eu acredito que esse negócio do que deve ter e o que não deve ser tem sido feito do jeito certo sem querer porque quem define o que tem que ter e o que não tem que ter não é nós, assim “eu acho que isso aqui vai ser legal”, é uma coisa que tem que vir do cliente, o usuário final vai valorizar.

Para tentar entender como é a abertura da *My Dashboard* a sugestões dos entrevistados, todos foram arguidos sobre situações ou ideias dadas ou recebidas por eles e que foram implementadas no produto ou na empresa.

O CEO, por sua vez, afirma que tem interesse em ações que promovam um maior engajamento entre os empregados e, consequentemente, a inovação e a criatividade:

Agora a *My Dashboard*, a parte de desenvolvimento, a parte que não envolve ter que se deslocar, que não precisa sair daqui, caberia uma ideia dessa, então, eu sempre tento, adoraria ter mecanismo pro pessoal assim, relaxar. Chega um momento que o problema tá tão complexo na cabeça que tem que tomar uma descomprimida. É intenção minha, o engajamento, os processos tão mal endereçados, não dá pra saber quem o

pai da criança. Fica um empurra-empurra. Porque o legal é uma pessoa: tua missão é essa e aí ela tem orgulho e acaba engajando mais.

Segundo o líder técnico, a sua equipe tem bastante tempo disponível para pensar em novas ideias, porém ele não sistematiza uma forma de instigar a equipe ou de pedir retorno das ideias: “as pessoas têm tempo pra isso. As pessoas têm tempo, né?! Esse ócio eles têm, agora se todos exercem, aí é outra história”. E, ainda, sobre como cria esses momentos de *insights* criativos, explica:

[...] então, acaba que é bem genérico, vai desde tomar umas cervejas, surgem boas ideias, ocasionalmente a gente faz isso, *Whatsapp* acaba...como eu passo meio período fora, acaba que é um recurso importante; tem *Slack*, tem *Trello*, tem *email*, tem Telegrama [...]

Para o desenvolvedor 4, todos acabam tendo ideias esporadicamente, confirmando o que o líder técnico disse: “eu diria que todo mundo [da equipe] pensa em alguma coisa nova de vez em quando”.

O desenvolvedor 3 (FO1) explica como é essa relação entre a estratégia da empresa e a proatividade na busca por novas ideias, mais especificamente, no caso dele, novas tecnologias (F02):

Para definir a minha estratégia, o maior desafio é ter a visão e a estratégia do CEO para o produto. [...] buscar novas tecnologias [...] quando a gente tem assim alguma sacada que não está alinhada com a empresa, a gente deixa de lado, fica ali, código a gente não destrói, documentos e imagens, o que a

gente produziu não destrói, mas fica esquecido.

O desenvolvedor 2 ressaltou a importância dos momentos de reuniões e compartilhamento entre os praticantes, pois é delas que mais surge novas ideias:

eu acho que o *heatmap* é uma delas, antes a tela de detalhe, ela mostrava as últimas 24 horas, os últimos sete dias e os últimos 30 dias, era sempre pra esse passado com a adição do *heatmap*, como o calendário, começou a se mostrar somente um dia. [...] por isso que as reuniões são legais por causa disso, porque uma pessoa fala alguma coisa que te remete a uma outra ideia, que remete a outra pessoa, outra ideia, outra ideia, e assim, gera a ideia final, entendesse?! Se não tivesse essa mistura de ideias, não teria a ideia final, esse *brainstorming*.

É interessante notar, também, que para a desenvolvedora 5 não existem momentos de compartilhamento das atividades dos membros da equipe, de forma que não se trabalha de uma forma engajada em que cada pessoa sabe exatamente qual o objetivo (estratégico) da sua atividade:

eu não sei o que ninguém está fazendo, só sei o que eu estou fazendo. E às vezes acontece de situação em que eu estou fazendo uma coisa que impacta eles e eles nem sabem, ou alguma coisa que impacta no que eu estou fazendo e eu nem sei. Ou por exemplo, assim, já aconteceu de eu pegar a mesma

atividade que o desenvolvedor 4 estava fazendo e eu só fui descobrir quando ele já tinha terminado e eu estava na metade da atividade.

De forma geral, há um discurso organizacional de que o caminho está aberto para participação de todos, porém, na prática, não foram identificados incentivos explícitos do interesse da empresa nisso. Ainda assim, foram percebidos alguns exemplos de sugestões de praticantes do nível operacional que foram incorporadas à estratégia da empresa, ou seja, casos de estratégias emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985; MIRABEAU et al. 2018).

5.4 ANÁLISE DA QUESTÃO DE PESQUISA E PROPOSIÇÃO

Nesta seção, passa-se a estabelecer a relação entre os achados da pesquisa à Questão de Pesquisa definida no início do estudo.

A partir dos dados coletados durante o período da pesquisa e das conversas informais realizadas de forma pontual (entrevistas gravadas) e/ou indireta (nas conversas que surgiram na rotina de observação) foi possível responder à questão de pesquisa: como artefatos materiais e suas características envolvidos no fazer estratégia influenciam e são influenciados pelas ações dos atores sociais?

Assim, identificou-se os principais atores organizacionais que atuam como praticantes da estratégia da *startup* investigada e os grupos de práticas (F01a, b, c), caracterizando o *strategizing* (EC1). Foi possível também, detectar os principais artefatos materiais envolvidos no fazer a estratégia ou a Sociomaterialidade (EC2), como ferramentas, tecnologias, além de cores, gráficos e *layouts* (F02) (conforme disposto no Quadro 5). Além disso, pretendeu-se compreender a relação entre esses atores sociais (praticantes da estratégia) e os artefatos materiais dos quais se utilizam (ou não) no fazer a estratégia, constituindo-se assim, a

sociomaterialidade (EC2) específica da *My Dashboard*. Essa relação se dá por meio das *affordances* de tais artefatos (FO2).

Quadro 5: Principais artefatos utilizados

Artefato	Descrição	Utilizado por:
IDE	É um programa de computador que reúne características e ferramentas de apoio ao desenvolvimento de <i>software</i> com o objetivo de agilizar este processo	Equipe de testes.
Pycharm	É um ambiente de desenvolvimento integrado usado em programação de computadores, especificamente para a linguagem Python.	Equipe de desenvolvimento.
Internet	Utilizada para pesquisa. Ferramenta essencial do trabalho.	Todos.
Bibliotecas Selenium	Utilizadas para escrever o teste.	Time de testes.
Outras bibliotecas (segredo de produto)	Utilizadas para escrever os testes web.	Time de testes.
Scrum	Utilizada para guiar as atividades necessárias no desenvolvimento do produto.	Adaptada por alguns membros, como os desenvolvedores 2 e 3.
Bloco de notas	Utilizado para anotações e lembretes.	Desenvolvedor 3.
Trello	Utilizado para acompanhamento das atividades da equipe.	Equipes de desenvolvimento e análise de negócios e CEO. Cont...

Artefato	Descrição	Utilizado por:
Whatsapp	Utilizado para comunicação rápida.	Equipes de desenvolvimento e análise de negócios e CEO.
Telegram	Utilizado para enviar e receber alertas de ocorrências.	Equipes de desenvolvimento e análise de negócios.
Email do Outlook	Utilizado para receber alerta da abertura de novas ocorrências no Dynamics e para marcar compromissos pelo calendário.	Equipes de desenvolvimento e análise de negócios e CEO.
Tarefas do Outlook	Utilizada para gerenciar todas as atividades do dia a dia.	CEO.
Dynamics CRM	CRM implantado para equipe comercial e para registro de ocorrências dos clientes.	Equipes de desenvolvimento e análise de negócios.
Slack	Utilizado para comunicação sobre os testes, podendo compartilhar imagens e outros documentos.	Time de testes, robôs e análise de negócios.
Gitlab	Ferramenta utilizada para fazer a gestão de códigos	Toda a equipe de desenvolvimento.
Monitor TV	Utilizada para visualização de ocorrências abertas.	Equipe de desenvolvimento e análise de negócios.
Quadro branco	Disponível na sala da equipe, podendo ser utilizado pelos membros.	Equipe de desenvolvimento.
Sala de reunião com projetor	Disponível para reuniões com apresentações de Power Point ou outras ferramentas de visualizações.	Toda a empresa. Cont...

Artefato	Descrição	Utilizado por:
Telefone	Muito pouco utilizado. Mais para comunicação externa.	Toda a empresa.
Google Drive	Utilizado para armazenar documentos.	Toda a empresa.
Excel	Gerar planilhas e relatórios	<i>Trainee</i> e equipe de Análise de Negócios.
Bizagi	Utilizado para mapeamento dos testes e processos.	Equipe de testes e Análise de Negócios.

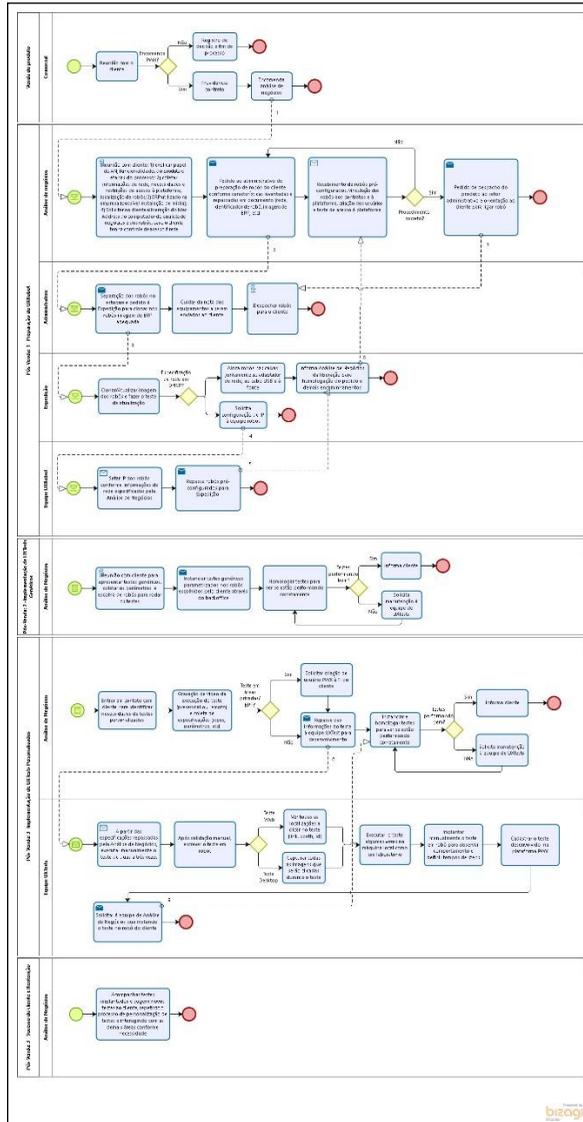
Fonte: Elaboração própria

Uma das maneiras de identificar as atividades que influenciam a estratégia da empresa, mais diretamente, foi observar o Ciclo de Vida do Produto (Figura 12). Esse corresponde ao fluxo de processos que ocorrem desde o contato da área comercial com o cliente (seja ele real ou potencial) até a implementação do produto no cliente. Foram nessas atividades que a pesquisa se concentrou.

O processo inicia com a área comercial que indica a necessidade de novos testes, podendo ser testes demonstrativos para uma apresentação de vendas; testes como provas de conceito (POC) para clientes potenciais que querem conhecer o produto antes de contratar; ou clientes que fecharam contrato.

A Análise de Negócios, então, é a área que intermedia as atividades necessárias entre o comercial e a operação, incluindo a equipe de desenvolvimento. Ainda, entram nesse processo as áreas de administrativo e expedição para tratar das atividades meio envolvidas.

Figura 12: Ciclo de Vida do Produto da My Dashboard



Fonte: disponibilizado na nuvem da empresa

Passa-se agora a apresentação desses achados com base nas proposições elaboradas inicialmente.

A primeira proposição (**P1**) indica que os artefatos materiais envolvidos nas práticas dos atores sociais, os praticantes do *strategizing*, favorecem as escolhas estratégicas (CHILD, 1997; JARZABKOWSKI et al., 2015).

Pode-se verificar que os processos na *startup* ainda estão sendo definidos, de forma que estão sendo pensados ao longo do tempo. Já existem algumas iniciativas que visam a padronização de processos, em geral orquestradas pela coordenadora de análise de negócios e, mais recentemente, pelo *trainee*.

Com esse intuito, e observando as características da organização, eles passaram a buscar pela melhoria de processos. Assim, a premissa é a de que o esforço de mapeamento e desenho de processos se dará a partir de demandas internas, como no caso relatado pelo *trainee*:

[...] essa foi a primeira experiência, na realidade, e que foi bem interessante isso porque a gente pegou chamou todo mundo que estava envolvido e discutiu o processo como um todo, identificou as dificuldades que estavam tendo e a gente fez ali acho que foram oito ou nove planos de ação; a partir disso para corrigir isso. E identificou várias incoerências, coisas que a gente não pega no dia a dia. Por exemplo, uma pessoa pega o robô e passa para outra e o quê que essa pessoa faz? Ela passa para uma terceira pessoa. Ou seja, porque não passa da primeira para terceira, sabe? Então, coisas nesse sentido que não estavam fluindo muito bem. Até mesmo regras lá em cima [local onde fica a equipe de atendimento técnico], no sentido de que

se ele estava trabalhando em cinco robôs e travava um, ele ficava tentando resolver aquele até ele ficar bom para passar todos os robôs para próxima pessoa. Coisas assim que a gente definiu que estavam travando tudo. E aí ficou definido agora que se um trava, ele é uma anomalia, passa para frente.

Uma questão importante no cenário estudado é que ainda que a *My Dashboard* seja enquadrada no conceito de *startup*, por se tratar de um produto inovador no mercado e em termos de tecnologia, ela herdou aspectos culturais da PWS. De forma que apresenta características mais relacionadas ao negócio da empresa mãe, que de uma *startup* de desenvolvimento de *software*. Ao mesmo tempo em que se serve dos conceitos de desenvolvimento de *software* para renegar quaisquer aspectos mais formais que lhe pareça “burocrático”. Ou seja, há um meio termo que acaba por indefinir uma cultura organizacional própria para a *My Dashboard*. Esse aspecto influencia diretamente na forma como os praticantes realizam suas ações, corroborando P1.

Essa tensão pôde ser percebida, pois ao passo que alguns times almejam uma dinâmica de trabalho mais ágil, pesa sobre a empresa um espírito mais conservador que não confia em novidades para esse momento da *startup* em particular. Por outro lado, há uma certa negação da formalidade e da padronização ao entenderem que isso pode engessar (E01), ao invés de trazer mais eficiência às atividades, como defendem alguns dos colaboradores mais jovens. Assim, como comentado pelo desenvolvedor 3 em relação ao desenvolvimento do produto: “quando tu entras num negócio, quando o carro já tá andando, é um pouco mais complicado” (EC1; EC2).

O CEO é o maior direcionador das práticas e esforços de todos na empresa e em sua entrevista fez um relato bem rico sobre a forma como controla e prioriza suas atividades: concentradas nas tarefas do *Outlook*. Importante notar que ele não diferencia tarefas pessoais de tarefas de trabalho, pois, segundo ele, “eu tenho uma

teoria própria, que é: as empresas querem esquecer que a pessoa tem vida pessoal.” Foi interessante notar como a forma que centraliza suas tarefas do *Outlook* faz com que ele crie um prazer ao finalizar uma atividade, priorizando com o auxílio dessa ferramenta as tarefas que considera mais importante:

Eu sou, há muitos anos, viciado em “*TO DO*”, em tarefas [...] eu tenho uma teoria própria, que é: as empresas querem esquecer que a pessoa tem vida pessoal. Se eu te mando um *email*, eu posso esquecer de te perguntar depois sobre...então hoje, quando eu faço um *email*, eu tenho que me dar ao trabalho de criar uma tarefa relacionada ao *email* com uma data. No meu celular, eu tenho a mesma lista de tarefas, no almoço eu fico lá, é um vídeo game, o mesmo prazer que os malucos tem de estourar a bolinha do *Candy Crush*...eu puxo um assunto e vejo se tenho que resolver hoje. Certas coisas são muito procrastináveis. Por exemplo, eu tenho que levar meu carro no conserto, ele tá com problema, tá me atrapalhando a vida, mas cada vez que eu penso em levar o carro no conserto, eu vejo a lista vermelha, então, eu procrastino. Hoje eu sou refém disso aqui [tarefas no *Outlook*] uma coisa que uma pessoa normal sabe: “eu tenho que ir no dentista amanhã, mas tenho boa memória”, se eu cair nessa eu esqueço. Cada vez que se procrastina, é importante aumentar a relevância e a prioridade.

Já o desenvolvedor 4 explica que sua rotina se baseia em uma metodologia ágil de engenharia de *software*, que mesmo não sendo padrão na empresa, guia o seu dia a dia.

então, pelo menos na minha cabeça eu tenho sempre aquelas três perguntinhas do *Scrum*: o que eu fiz ontem? O quê que vou fazer hoje? e em quê que eu estou bloqueado? Então, eu tenho na minha cabeça essas três perguntinhas do desenvolvimento ágil que é... hoje é a forma que a gente trabalha ali na área técnica. E aí quando eu chego no meu dia a dia eu vou ver: bom, o quê que eu fiz ontem? Será que eu resolvi todos os problemas que eu tinha pra resolver ontem? Eu checo se tudo que eu fiz ontem, se realmente foi efetivo e aí eu vou revisar o que eu vou precisar fazer, isso na primeira parte da manhã já consigo ver rapidamente. E aí a partir da segunda parte da manhã eu começo a ver as coisas que eu preciso fazer hoje e aí também vou alimentando ali aquela terceira pergunta, né? em quê que eu estou bloqueado. Em quê que eu estou limitado por alguma forma e aí passa a ser discutido com o líder técnico e com a equipe técnica em cima dessas limitações. [...] eu sempre trabalho com bloco de notas onde eu vou fazendo minhas anotações. Então ali eu sempre vou alimentando, ah tem alguma coisa ali que eu preciso anotar, já fica no meu bloco de notas e salvo ele diariamente.

Segundo a desenvolvedora 5, essa mesma metodologia

citada pelo desenvolvedor 4, é ideal para o trabalho com *softwares*, apesar disso, não se conseguiu implantá-la na empresa do caso: “é, assim, desde que a gente entrou aqui, a gente tá tentando colocar *Scrum*, mas é difícil, não sei qual é a dificuldade, mas o pessoal não vai, simplesmente não vai, não sei porquê”.

As atividades desempenhadas em empresas de desenvolvimento de *softwares* permitem, afirma o CEO, muitas formas de trabalho mais flexíveis e interessantes, como, por exemplo, o *homeoffice*. Esse é, inclusive, o regime de trabalho em que está enquadrado o desenvolvedor 3. Porém, apesar de haver essa opção, que só é possível por causa do caráter peculiar das atividades e dos artefatos correspondentes, tal praticante é bastante solicitado pelos demais em suas idas semanais à empresa:

[...] programação, por exemplo, se a gente tivesse maneiras hoje, porque muitas empresas têm, eu conheço gente que é programador e mora no Brasil e trabalha na Inglaterra. O que importa são as entregas, isso aumenta a complexidade. aumenta a dificuldade de engajamento, ao meu ver (CEO).

Sendo assim, além das ferramentas e tecnologias disponibilizadas a um praticante que trabalhe fora do escritório, o *layout* físico e a comunicação presencial traz um impacto positivo nas atividades comuns, as quais precisam de compartilhamento de ideias e esforço em conjunto.

Outro aspecto que evidencia essas escolhas estratégicas (CHILD, 1997; JARZABKOWSKI et al., 2015) trata-se das práticas de venda por meio de canais (FO1_b).

A segunda proposição (P2) indica que a interação entre ator social e materialidade ocorre por meio da **significação** atribuída pelo praticante da estratégia quanto às *affordances* dos objetos (Gibson, 1979); um elemento interessante a se destacar, a partir da análise dos artefatos materiais envolvidos no fazer estratégia, por parte dos praticantes identificados, se refere à forma

como a tarefa é executada, se adequando às características de tal materialidade. Assim, pode-se retomar ao caso do monitoramento diário das ocorrências de clientes (FO1c) que inicialmente era feito por *Whatsapp*, passou a ser enviado por *email* e, atualmente, é feito por meio de um CRM e de alertas no *Telegram*.

Pelo conceito de *affordance* (GIBSON,1979; JARZABKOWSKY; KAPLAN, 2015), pode-se relacionar essa mudança nos padrões de atividades (práticas) às possibilidades e restrições das ferramentas que estavam à disposição dos atores sociais, aqui tidos como praticantes da estratégia. Inicialmente, a forma mais rápida parecia ser a comunicação por meio do *Whatsapp*, pois são mensagens instantâneas e que podem ser acessadas por todos que forem inseridos no(s) grupo(s). Porém, essa ferramenta, apesar da rapidez na comunicação, apresenta alguns problemas, como o fato de que os tópicos poderiam passar despercebidos; além da “incomodação” constante do trabalho, pois a cada momento que era percebido um novo problema, realizava-se a comunicação; e, também, a comunicação não era direta ao responsável. Dessa forma, era preciso que todos estivessem sempre conectados.

Cabe notar que o CRM não é de forma alguma adequado para apoiar as atividades de desenvolvimento de *software* para as quais existem outras ferramentas mais eficientes. Porém, seu uso representou um avanço, o gerenciamento das atividades da equipe e no gerenciamento do cliente, visto que ele proporciona a reunião das informações dos clientes em um só local, bem como apoia as atividades corretivas e de manutenção os serviços, além de disponibilizar relatórios técnicos interessantes para a gestão.

Para identificar o tipo de uso para cada uma dessas ferramentas, foi solicitado a cada um dos entrevistados que descrevessem os critérios de utilização das ferramentas, como relatado pelo Entrevistado 6:

Whatsapp é uma comunicação mais emergencial, informal, acaba que descontrai bastante. O *Trello*, a gente controla as tarefas de todo mundo. O

Trello também, outras *boards*, é utilizado para planejamento, então, *roadmap* está todo desenhado ali. *Email* com parte de estratégia, parte administrativa e comercial. No *whatsapp* ainda tem a parte comercial com os sócios. Tem *Telegram*, notificações. Eu acho que é isso (Líder Técnico).

Outro elemento em comum percebido é que as atividades executadas pelos entrevistados estão concentradas em *notebooks* e salvas em nuvem. De forma que o uso de papel, por exemplo, é quase nulo. “Às vezes eu anoto alguma coisa, mas anotação no caderno é mais para eu anotar ideias em geral” (desenvolvedora 5).

Desse modo, a forma como cada um dos praticantes decide trabalhar (FO) é influenciada pela visão, pelo significado que atribuem aos artefatos materiais disponíveis (FO2), bem como da necessidade que visam suprir com seu uso (ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008; ZAMUTTO, 2007). Essa significação atribuída aos materiais ou artefatos disponíveis ocorre pelo sentido atribuído a esses materiais (*sensemaking*), já explicados por Rouleau (2005).

A terceira proposição (P3), por sua vez, indica que o *strategizing* ocorre por meio da sociomaterialidade, uma vez que as ações dos praticantes da estratégia estão vinculadas aos artefatos materiais e que essas ações não são dadas, mas dependem da intenção dos atores que as executam (ZAMUTTO, 2007).

Esta proposição encontra respaldo na afirmação de Alcântara et al., (20180), pois defendem que a estratégia como prática representa uma orientação divergente da corrente hegemônica de estudos em estratégia, pois compreende o conjunto de práticas baseadas na interação, negociação e ações articuladas pelos agentes inseridos em organizações situadas em um dado contexto sócio-histórico.

No Caso em análise, mais uma vez, o elevado número de ferramentas/tecnologias de comunicação utilizados representa alto valor para compreensão da prática da estratégia na *startup* (Quadro

5). Com base nas respostas dos praticantes, se pôde depreender tanto seus aspectos comuns de utilização quanto as variações que os praticantes fazem de seu uso.

A variedade de ferramentas de comunicação e organização do trabalho evidenciadas foi um dos pontos mais importantes percebidos na *My Dashboard*. Esse é mais um aspecto que indica como a vontade de fazer a empresa dar certo leva os praticantes a selecionarem as opções disponíveis sem necessariamente ter uma reflexão estratégica prévia. Como apontado por Jarzabkowsky e Kaplan (2015), muitas tecnologias em uso pelas empresas apresentam como razão de seu uso o fato de serem as mais conhecidas ou aquelas que os praticantes já sabem usar. Pôde-se perceber que apesar de ter uma lógica de uso, a comunicação poderia ser mais centralizada em uma ou outra ferramenta para evitar ruídos e permitir uma comunicação mais limpa e clara, além de facilitar a pesquisa por temas tratados anteriormente.

Segundo o desenvolvedor 3, o *Slack* é uma das melhores ferramentas a ser utilizada em times dinâmicos, caso das *startups*: “com base em todas as empresas que a gente trabalhou, com base nas pesquisas, o *Slack* era a melhor ferramenta”. Porém, a impossibilidade de sua utilização pelo líder técnico causada por um fator externo à organização foi motivo para que se utilizasse o *Whatsapp* para comunicação entre o time e outras áreas envolvidas. O uso do *email*, por outro lado, foi apontado pela desenvolvedora 5 e pelo *trainee*. como “apenas para marcar reunião” e “para que as pessoas saibam quando eu estou ocupado ou livre para reuniões”.

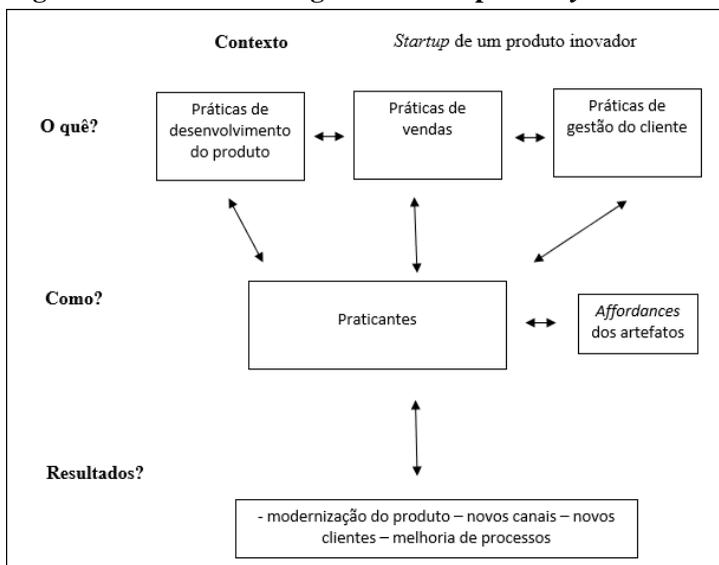
Para o CEO, apesar de se sentir “incomodado” com a toda essa variedade, destaca que:

ferramenta boa é que tu sabes usar! a partir do momento que a pessoa está acostumada a fazer de tal jeito e está funcionando, outra ferramenta, por melhor que seja, não vai substituir porque a pessoa já está naquela pegada lá. (CEO)

Ou seja, depende da intenção e da afinidade, que vai sendo criada e desenvolvida pelos praticantes da estratégia, para que os artefatos materiais sejam introduzidos, aceitos e aplicados na implementação das ações, depende da intenção dos atores que as executam.

Assim, a partir do que foi observado nesta pesquisa, chegou-se a uma síntese (intuitiva) com base na estrutura integrativa de Jarzabkowski et al. (2015) em que se inclui o papel da materialidade e de sua interação por meio das *affordances* na prática da estratégia (*strategizing*) e nos resultados da *startup*, Figura 13.

Figura 13: Estrutura integrativa da empresa *My Dashboard*



Fonte: elaboração própria

Portanto, considera-se que as três proposições P1, P2 e P3 foram corroboradas, respondendo, em alguma medida, a questão de pesquisa inicial deste estudo.

O caso da *My Dashboard* apresentou uma riqueza de

aspectos para evidenciar como o *strategizing* (EC1) é permeado de materialidade e como a sociomaterialidade (EC2) ocorre no dia a dia do fazer a estratégia. Por se tratar de uma *startup* com pouco tempo de existência, além de ter como produto uma solução inovadora, ou seja, sem muitas possibilidades de *benchmarking* direto, a evolução da empresa se baseia na evolução dos artefatos materiais disponíveis (FO2), bem como da forma como os praticantes desenvolvem sua prática (FO1) e, de igual modo, a materialidade é influenciada pelas novas práticas (FO1).

A estratégia é o *input* para as práticas que serão desenvolvidas pelos praticantes. Cada praticante individual e coletivamente define como atuar na sua rotina diária de trabalho. Para realizar as práticas, os praticantes precisam de artefatos que são utilizados para materializar tais práticas decorrentes da estratégia. A materialização, por sua vez, surge no contexto social e nele é desenvolvida. Por materialidade, entenda-se tudo aquilo que dá forma ao que se apresenta inicialmente de forma abstrata, como números, palavras, objetos, linguagem, discursos, espaços físicos, desenhos, gráficos, tecnologias, corpos físicos etc. Dessa forma, as pessoas e os artefatos materiais estão intimamente relacionados, imbricados em uma troca permanente de resultados. Dessa interação, resultam novas práticas (emergentes) as quais são incorporadas ou não à estratégia (deliberada).

Por fim, passa-se às considerações finais desta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi compreender como as ações dos praticantes influenciam e são influenciadas pelos artefatos materiais envolvidos no fazer a estratégia. Para alcançar tal objetivo foi realizada uma análise por meio de observação participante, entrevistas e análise de documentos em uma *startup* do ramo de tecnologia da informação de Florianópolis.

Foi possível identificar e descrever grupos de práticas em que o “fazer estratégia” acontece por meio da interação entre os atores sociais (praticantes da estratégia) e os artefatos materiais disponíveis, a saber: práticas voltadas para o desenvolvimento do produto, práticas de vendas e práticas de gestão dos clientes.

Para cada uma dessas práticas, os praticantes têm suas ferramentas de comunicação, como *Whatsapp*, e gestão, como Trello, além da organização da operação, como o CRM; metodologias, tecnologias, espaços construídos utilizados para reuniões, dentre outros. Assim, o crescimento da empresa é baseado no uso que se faz dessa materialidade disponível, ou seja, o fazer a estratégia, *strategizing*, é sempre influenciado pela sociomaterialidade, relação e interações entre atores sociais e materialidade.

Como contribuição acadêmica, esta pesquisa identificou e descreveu importantes relações ocorridas no dia a dia de uma *startup* de inovação em TI, compreendendo não só os atores sociais envolvidos no ‘fazer estratégia’, como os principais grupos de práticas e a sociomaterialidade intrínseca a esses processos. Além disso, surgiram situações em que as *affordances* dos artefatos materiais disponíveis, como as ferramentas de comunicação entre times, influenciam a forma como as pessoas se organizam estrategicamente.

É possível, ainda, identificar as contribuições para a empresa em estudo; quais sejam a compreensão de que os objetos, ferramentas, linguagem e tecnologias envolvidos nas práticas estratégicas são de suma importância para a estratégia organizacional, influenciando-a positiva ou negativamente. E, ainda, que as pessoas envolvidas com tais práticas se constituem

também em praticantes dessa estratégia, podendo inclusive ser crucial para seu sucesso ou fracasso (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Pode-se afirmar que a participação da pesquisadora no quadro de funcionários da empresa, apesar de se configurar em importantes vantagens, pode ser também percebida como uma das limitações, pois que o convívio diário com o objeto de estudo poderia influenciar sua percepção como pesquisadora. De todo modo, alguns cuidados foram tomados no intuito de minimizar essa limitação, como o uso de diferentes técnicas para a coleta de dados, o que proporcionou a triangulação dos dados, conferindo maior confiabilidade ao estudo. Além do uso de duas técnicas de análise dos dados. Cabe ainda mencionar novamente que com a liderança de um novo projeto que impactava diretamente o time analisado, a pesquisadora optou por prosseguir por mais tempo com a observação até que o cenário de mudança estivesse mais estável para que realizasse as entrevistas.

Como potenciais futuras pesquisas, pode-se mencionar o estudo da semiótica e seu impacto nas ações e interações entre pessoas e artefatos materiais. Um outro componente importante percebido e que se apresenta como pertinente para novas pesquisas trata-se da cultura organizacional que influencia no modo como ocorre o processo de *strategizing* e sociomaterialidade. Relevante, também, é realizar estudos comparativos entre diferentes empresas buscando identificar o uso que fazem de ferramentas específicas, podendo apontar as diferenças de significado entre elas. Além disso, o ideal é que se extrapole este tipo de análise para outros tipos de organizações.

Finalmente, acredita-se que esta pesquisa representa mais um importante passo na trajetória da estratégia como prática em que o papel das pessoas, como atores sociais e praticantes da estratégia, e o uso que fazem da materialidade presente no dia a dia do trabalho estratégico são cruciais para os resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ABIB, G. A qualidade da informação para a tomada de decisão sob a perspectiva do sensemaking: uma ampliação do campo. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 39, n. 3, p. 73-82, set./dez. 2010. Disponível em: <[dx.doi.org/10.1590/S0100-19652010000300006](https://doi.org/10.1590/S0100-19652010000300006)>. Acesso em: 23maio. 2018.
- ACATE TECH REPORT 2015**. Disponível em: <https://www.acate.com.br/node/101614> Acesso em 23maio.2018
- ALBINO, J. et al. Estratégia como prática: Uma proposta de síntese. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v.9, n.1, p. 2-14, 2010.
- ALCÂNTARA, V. C.; PAIVA, A. L.; BRITO, M. J. Desvelando “caixas-pretas” dos textos de estratégia: uma abordagem baseada na hermenêutica crítica. **Organização & Sociedade**, v.25, n.84, p.030-049, 2018.
- ALLARD-POESI, F. A Foucauldian perspective on strategic practice: strategy as the art of (un)folding. In: GOLSORKHI D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.), **Cambridge handbook of strategy as practice** (p. 168–182). Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 1999.
- ANDERSEN, T. J. **Strategic management**. Cambridge, Cambridge University Press, 2013.
- ASHCRAFT, K.L.; KUHN, T.R.; COOREN, F. Constitutional Amendments: “Materializing” organizational communication. **The Academy of Management Annals**, v.3, n.1, p.1-64, 2009.
- BALOGUN, J. et al. Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. **Journal of Management Studies**, v.51, n.2, p.175-201, 2014.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BETTIS, R. Strategic management and the straightjacket: An editorial essay. **Organization Science**, v.2, n.3, p.315-20, 1991.
- BISPO, M. S.; SOARES, L. C.; CAVALCANTI, E. D. C.

- Panorama dos estudos sobre “prática” no Brasil: uma análise da produção. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 38.; 2014, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.
- BOJE, D. **Narrative methods for organizational & communication research**. London: Sage, 2001.
- BOUCHARD, S. Simples símbolo: eficácia prática dos sistemas simbólicos da organização. In: J.-F. Chanlat (Coord.). **O indivíduo na organização**. Dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRANDT, J. Z.; LAVARDA, R. B.; LOZANO, M. L. Estratégia-como-prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis. **Revista de Administração Pública**, v.51, n.1, p.64-87, 2017.
- BROWN, A.; THOMPSON, E. A narrative approach to strategy-as-practice. **Business History**, v.55, p.1143–1167, 2013.
- BURREL, G; MORGAN, G. **Social Paradigms and organisational analysis**. Heinemann, 1979, p.1-37.
- CANHADA, D.; RESE, N. Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. **REBRAE**, v.2, n.3, p.273-289. 2009.
- CAPURRO, R. Toward an Information Ecology. In: WORMELL, I. (Ed.) **Information and Quality**. London: Taylor Graham, 122-139, 1990.
- CAVALCANTE, E. D. C.; BISPO M. DE S. Sustentabilidade como prática: um olhar etnometodológico e sociomaterial a partir da orla marítima de João Pessoa, Paraíba. **Organizações e Sustentabilidade**, jul./dez, v.2, n.2, p.80-113, 2014.
- CELLARD, A. A Análise Documental. In.: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Trad. de Ana Cristina Nasser. Petrópolis: Vozes, 2008.
- CHIA, R.; HOLT, R. Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. **Organization Studies**, v.27, p.635–655, 2006.
- CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, v.60, p.217–242, 2007.
- CHILD, J. Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect.

- Organization Studies**, v.18, n.1, p. 43 – 76, 1997.
- CORAIOLA, D. M.; OLIVEIRA, S. A.; GONÇALVES, S. A. Se a estratégia é prática, quem são seus praticantes? **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, v.5, n.3, p.231-242, 2017.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Magda Lopes. – 3. ed. – Porto Alegre: ARTMED, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa & Projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. – Porto Alegre: PENSO, 2014.
- DAMERON, S.; LÊ, J. K.; LEBARON, C. Materializing strategy and strategizing material: why matter matters. **British Journal of Management**, special issue, 26, S1-S12, 2015.
- DE LA VILLE I.; MOUNOUD E. A narrative approach to strategy as practice: Strategy making from texts and narratives, In: GOLSORKHID.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.), **Cambridge handbook of strategy as practice** (p. 183–197). Cambridge: Cambridge University, 2010.
- EZZAMEL, M.; WILLMOTT, H. Strategy and strategizing: A poststructuralist perspective. In: Joel A. C. Baum e Joseph Lampel (Eds.), **The globalization of strategy research**. Advances in Strategic Management, Emerald Group Publishing Limited, p.75-109, 2010.
- EZZAMEL, M.; WILLMOTT, H. Strategy as discourse in a global retailer: A supplement to rationalist and interpretive accounts. **Organization Studies**, v.29, p.191-217, 2008.
- FAYARD, A. L.; WEEKS, J. Affordances for practice. **Information and Organization**, v.24, n.4, p.236-249, 2014.
- FENTON, C.; LANGLEY, A. Strategy as practice and the narrative turn. **Organization Studies**, v.32, p.1171-1196, 2011.
- FREGE, G. **Sobre a justificação científica de uma conceitografia**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- GHOSHAL, S.; MORAN, P. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. **Academy of Management Review**, v.21, n.1, p.13-47, 1996.
- GIBSON, J. **The theory of affordances**. In: The Ecological Approach to Visual Perception. Boston: Houghton Mifflin, 1979.

- GIOIA, D. A; THOMAS, J. B. Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**, v.41, n.3, p.370-403, 1996.
- GIRIN, J. A Linguagem nas Organizações: Signos e Símbolos. In: In: J.-F. Chanlat (Coord.). **O indivíduo na organização**. Dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.
- GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, São Paulo Mar./Apr. 1995.
- GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p.20-29, 1995.
- GOLSORKHI, D. et al. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge University Press, Cambridge: United Kingdom, 2015.
- GOMEZ, M.-L. A Bourdieusian perspective on strategizing. In: GOLSORKHI D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.), **Cambridge handbook of strategy as practice** (p. 141–154). Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- GOMEZ, M.-L.; BOUTY, I. The emergence of an influential practice: Food for thought. **Organization Studies**, v.32, p.921-940, 2011.
- HENDRY, J. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. **Journal of Management Studies**, v.37, p.955-977, 2000.
- HERACLEOUS, L.; JACOBS, C.D. Crafting strategy: The role of embodied metaphors, **Long Range planning**, v.41, p. 309-325, 2008.
- HEREPATH, A. In the loop: A realist approach to structure and agency in the practice of strategy. **Organization Studies**, v.35, p.857-879, 2014.
- JACCOUD, M; MAYER R. A observação direta e a pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. (Orgs). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, p. 254-294, 2008.

JARZABKOWSKI et al. On the Risk of Studying Practices in Isolation: Linking what, who and how in strategy research. **Strategic Organization**, v.14, n.3, p.248-259, 2015.

_____, P. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. **Organization Studies**, v.25, n.4, 529-60, 2004.

_____, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v.60, n.1, p.5-27, 2007.

_____, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews** v.11, n.1, p.69-95, 2009.

Jarzabkowsky, P.; Burke, G.; Spee, P. Constructing Spaces for Strategic Work: A Multimodal Perspective. **British Journal of Management**, v.26, p.S26-S47, 2015.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p.3-22, 2003.

JOVCHELOVITCH, Sandra.; BAUER, Martin W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W. GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Tradução: Pedrinho Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

KAPLAN, S. Strategy and PowerPoint: Na inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy-making. **Organization Science**, v.22, n.2, p.320-346, 2011.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.

KING, T. **Brazil's bid for tech-powered economy**. Disponível em:

http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/click_online/8284704.stm

Acesso:23maio.2018

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate-strategy, organizations, and subjectivity: A critique. **Organization Studies**, v.12, p.251-273, 1991.

KUHLTHAU, C. C. **Seeking meaning: a process approach to library and information services**. 2nd. Ed., Westport: Libraries

Unlimited, 2004.

LABOV, W. The transformation of experience in narrative syntax. In: LABOV W. *Language in the inner city: studies in the Black English Vernacular*. Oxford: Basil Blackwell, 1977.

LAVARDA, R.A.B.; CARNEIRO, V.; RESE, N. **Estratégia como Prática**. In: Márcio Moutinho Abdala; Marco Antonio Conejero; Murilo Alvarenga de Oliveira. (Org.). *Administração Estratégica: Da teoria à prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, p. 153-170, 2019.

LAW, J. On the methods of long-distance control: vessels, navigation and the Portuguese route to India. **The Sociological Review**, v.32, p.234-263, 1984.

LÊ J. K.; SPEE, A. P. **The material turn in organization studies and strategy-as- practice**. In: GOLSORKHI D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press, Cambridge: United Kingdom, 2015.

LEONARDI, P. M. **Materiality, Sociomateriality, and Socio-Technical Systems: What Do These Terms Mean? How Are They Related? Do We Need Them?** In P. M. Leonardi; B. A. Nardi, e J. Kallinikos. (Eds.), *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World* (p. 25-48). Oxford: Oxford University Press, 2012.

_____, P.M. When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. **MIS Quarterly**, v. 35, n.1, p.147-168, 2011.

LOWENDAHL, B.; REVANG, O. (1998). Challenges to existing strategy theory in a post-industrial society. **Strategic Management Journal**, v.19, n.8, p.755-74, 1998.

MANTERE, S. A Wittgensteinian perspective on strategizing. In: GOLSORKHI D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.), **Cambridge handbook of strategy as practice** (p. 155–167). Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

_____, S. What is organizational strategy? A language-based view. **Journal of Management Studies**, v.50, p.1408-1426, 2013.

- MCKINLAY, A. et al. Using Foucault to make strategy. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, v.23, p.1012-1031, 2010.
- MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning, **Harvard Business Review**, jan-feb, p. 107-114, 1994.
- MIRABEAU, L.; MAGUIRE, S.; HARDY, C. Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. **Strategic Management Journal**, v.39, n.3, p.582-605, 2018.
- MOL, A. **The body multiple: ontology in medical practice**. Durham, NC: Duke. University Press, 2002.
- MUKERJI, C. The Material Turn. In: **Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences: An Interdisciplinary, Searchable, and Linkable Resource**, p.1-13, 2015.
- ORLIKOWSKI, W. J. Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. **Organization Studies**, v.28, n.9, 1435-1448, 2007.
- _____, W.J.; SCOTT, S.V. Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. **The Academy of Management Annals**, v.2, n.1, p.433-474, 2008.
- PENTLAND, B. T. Building process theory from narrative: from description to explanation. **Academy of Management Review**. v. 24, n. 4, 1999.
- RAYMOND F. et al. Information Technology and the Changing Fabric of Organization. **Organization Science**, v.18, n.5, p.749-762, 2007.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices. A development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**, v.5, n.2, p.243-263, 2002.
- RESE, N. et al. **A análise de narrativas como metodologia possível para os estudos organizacionais sob a perspectiva da estratégia como prática: “uma estória baseada em fatos reais”**. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, VI, 2010, Florianópolis. Anais... Florianópolis.
- ROSA, R. A. **Dando Voz ao Material: Sociomaterialidade e suas Possibilidades no Campo de Administração**. In: IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais (IV CBEO). 2016, Porto Alegre. Anais...Porto Alegre, 2016.

- ROULEAU, L. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. **Journal of Management Studies**, v.42, n.7,1413-1441, 2005.
- SCHATZKI, T. Materiality and social life. **Nature and Culture**, v. 5, n.2, p. 123-149, 2010.
- SEIDL, D. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic-discursive perspective. **Organization Studies**, v.28, p.197-218, 2007.
- _____; WHITTINGTON, R. Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. **Organization Studies**, v.35, n.10, p.1407-1421, 2014. .
- SOTIRIOS PAROUTIS, L.; FRANCO, A.; PAPADOULOS, T. Visual Interactions with Strategy Tools: Producing Strategic Knowledge in Workshops. **British Journal of Management**, v.26, n. 1, p.S48-S66, 2015.
- SPLITTER, V.; SEIDL, D. Does practice-based research on strategy lead to practically relevant knowledge? Implications of a Bourdieusian perspective. **Journal of Applied Behavioral Science**, 47, 98-120, 2011.
- SUCHMAN, L. Affiliative objects. *Organization*, v. 12, n.3, 379-399, 2005.
- TROCHIM, W. M. K. Outcome Pattern Matching and Program Theory. **Evolution and Program Planning**, v.12, p. 355-66, 1989.
- TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: Rethinking organizational change. **Organization Science**, v.13, n.5, p.567-82, 2002.
- TURETA, C.; ALCADIPANI, R. Entre o observador e o integrante da escola de samba: os não-humanos e as transformações durante uma pesquisa de campo. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.2, p.209-227, 2011.
- VAARA, E. (Eds.), **Cambridge handbook of strategy as practice** (p. 109-126). Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- _____. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v.28, n.10, p.1575-1586, 2007.

- _____. The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. **Strategic Organization**, v.11, n.1, 119-27, 2003.
- VERGARA, S. Métodos de Pesquisa em Administração. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VIANNA, H. M. **Pesquisa em educação**: a observação. Liber Livro Editora. Brasília, DF. 2003.
- WAJCMAN, J.; ROSE, E. Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. **Organization Studies**, v.32, n. 7, p.941-961, 2011.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v.29, n.5, p.731-735, 1996.
- _____. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v.27, n.5, p.613-634, 2006.
- _____. Giddens, structuration theory and Strategy as Practice. In: GOLSORKHI D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; WINNER, L. Do artifacts have politics? In: MACKENZIE, D.; WAJCMAN, J. (eds.) **The social shaping of technology**. Buckingham, Philadelphia: Open University Press, p.28-40, 1985.

GLOSSÁRIO

BIZAGI MODELER: é um software gratuito de notação e modelagem de processos de negócio (BPMN), com ferramentas totalmente baseadas em notação BPMN.

BOARDS: são quadros que reúnem diversas listas e informações. Os boards são caracterizados por possuírem várias colunas de listas, todas dispostas horizontalmente.

CANDY CRUSH: é um jogo de raciocínio em que cada combinação de doces e fileiras liberadas ajudam a produzir uma substância química chamada dopamina. Esse neurotransmissor está diretamente relacionado à sensação de recompensa e prazer que os seres humanos sentem.

CRM: Trata-se de uma técnica de gerenciar as relações entre uma empresa com seus clientes, atuais e futuros. Tal conceito articula diferentes tecnologias para sincronizar suas vendas, as estratégias de marketing utilizadas, o atendimento direto aos clientes e o suporte técnico.

DASHBOARD: é uma plataforma desenvolvida pela empresa que

DESKTOP: é o ambiente principal do computador.

FRONTEND: O desenvolvedor front-end é responsável por “dar vida” à interface. Trabalha com a parte da aplicação que interage diretamente com o usuário. Por isso, é importante que esse desenvolvedor também se preocupe com a experiência do usuário.

GITLAB: O GitLab é um gerenciador de repositório de software baseado em git, com suporte a Wiki, gerenciamento de tarefas e CI/CD.

GOOGLE (Ads) ADWORDS: é a plataforma de anúncios da Google.

HEATMAP: os heatmaps foram criados por Cormac Kinney, na década de 90, simplesmente para transformar dados em informações visuais.

METODOLOGIA ÁGIL: abordagens para o desenvolvimento de produtos que estão alinhadas com os valores e princípios descritos no Manifesto Ágil para Desenvolvimento de Software, assinado em 2001 em Utah. As metodologias ágeis em geral defendem o

planejamento adaptativo, times auto-organizados e multidisciplinares, melhoria contínua e o desenvolvimento evolucionário.

PALM: é um sistema operacional (ou operativo) descontinuado desenvolvido pela PalmSource, Inc, originalmente lançado pela US Robotics. Um aparelho relativamente barato que era leve como uma agenda eletrônica, mas capaz de executar várias funções completas, suportava comunicação com o PC e instalação de novos programas, etc.

PYCHARM: é um ambiente de desenvolvimento integrado(IDE) utilizado para programação e Python, que possui diversos recursos.

ROADMAP: tem a função de articular a sequência de ações entre os interessados e facilitar o processo de organização das ideias do desenvolvedor do produto, para que ele possa realizar a priorização correspondente.

ROUND: neste contexto, trata-se de cada uma das vezes em que um teste roda no robô.

SELENIUM: é uma ferramenta para testar aplicações web pelo browser de forma automatizada.

SPINOFF: Empresa derivada. É uma nova empresa que nasceu a partir de um grupo de pesquisa de uma empresa, universidade ou centro de pesquisa público ou privado, normalmente com o objetivo de explorar um novo produto ou serviço de alta tecnologia.

MEMES: uma frase, link, vídeo, site, imagem entre outros, os quais se espalham rapidamente através da internet.

SaaS: sigla em inglês para se referir à Software como Serviço que permite aos usuários se conectar e usar aplicativos baseados em nuvem pela Internet.

DATA CENTER: ambiente que abriga os servidores e outros componentes, como sistemas de armazenamento de dados (storages) e ativos de rede (switches, roteadores), para garantir a disponibilidade de equipamentos que rodam sistemas cruciais para o negócio de uma organização.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Quadro resumo entrevistado 1

Identificação	
Ator organizacional	Entrevistado 1
Categoria	CEO
Narrativa	
1. Propriedade da Narrativa: Sequência/ Indicador: padrão de eventos	
Descrição do encontrado nessa narrativa: 1. Inicia falando de ideias que considera interessantes para a <i>startup</i> e ressalta que o tipo de trabalho realizado permite mecanismos de engajamento e inovação. 2. Conta como a ideia do produto <i>My Dashboard</i> nasceu, inicialmente como uma ferramenta interna e depois como uma empresa separada. 3. Fala sobre a necessidade constante de se reinventar que é característico da empresa mãe, PWS. 4. Explica as diferenças burocráticas entre a abertura das empresas no Brasil e em Portugal. 5. Esclarece como foi a prototipação e implementação do produto, ressaltando que ainda estão em fase de aprendizado. 6. Fala do plano de negócios inicial e da estratégia desenvolvida com base nele. 7. Descreve a forma como organiza suas atividades, tanto pessoais como profissionais, e a priorização delas.	
2. Propriedade da Narrativa: Ator focal/ Indicador: Papel, redes sociais e demográficas	
Descrição do encontrado nessa narrativa: o foco da narrativa dessa conversa fica no produto, passando por questões relacionadas à empresa, como gestão de equipes, processos e ferramentas. O narrador está no papel de protagonista, pois como CEO, está presente por todo o caminho percorrido pela <i>startup</i> , além de caber a ele as decisões mais importantes.	
3. Propriedades da Narrativa: Voz/ Indicador: Ponto de vista, relações sociais e poder	
Descrição do encontrado nessa narrativa: O sujeito fala do seu lugar de CEO e sócio majoritário, cuja posição corresponde a um status de poder maior em relação aos demais.	
4. Propriedade da Narrativa: Contexto Moral/ Indicador: Valores culturais e pressupostos	
Descrição do encontrado nessa narrativa: os pressupostos que embasam essa narrativa relacionam-se a uma alta expectativa	

diante do futuro do produto e da <i>startup</i> ; e a um comprometimento e dedicação com o negócio.
5. Propriedade da Narrativa: Outros indicadores/ Indicador: Outros aspectos do contexto
Descrição do encontrado nessa narrativa: a narrativa indica otimismo com o futuro do negócio da <i>startup</i> e motivação para adequar a empresa para enfrentar os inúmeros desafios.
6. Propriedade da Narrativa: Práticas e atividades apontadas/ Indicador: Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa
Descrição do encontrado nessa narrativa: afirma que foi elaborado um plano de negócios para a <i>startup</i> a partir de uma consultoria recebida, em que as práticas desenvolvidas hoje se baseiam em uma expectativa de pelo menos “cinco anos de bola de cristal”. Voltando-se, portanto, a empresa às práticas que visam o incentivo e investimento por meio de editais de órgãos de fomento, a estratégia comercial por canais e o desenvolvimento de novas <i>features</i> para o produto da My Dashboard.

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE B – Quadro resumo entrevistado 2

Identificação	
Ator organizacional	Entrevistado 2
Categoria	Desenvolvedor 1
Narrativa	
1. Propriedade da Narrativa: Sequência/ Indicador: padrão de eventos	
Descrição do encontrado nessa narrativa: 1. Conta como foi sua entrada na empresa, o aprendizado sobre o produto, a linguagem de programação e a automação de testes. 2. Descreve a interação com o produto e as ferramentas envolvidas. 3. Fala do objetivo da startup, segundo sua visão. 4. Explica o que considera como seu papel na <i>startup</i> em relação ao objetivo que compreendeu. 5. Descreve o uso de cada uma das ferramentas envolvidas no seu trabalho rotineiro.	
2. Propriedade da Narrativa: Ator focal/ Indicador: Papel, redes sociais e demográficas	
Descrição do encontrado nessa narrativa: o foco dessa narrativa é a experiência do entrevistado na <i>startup</i> , incluindo o aprendizado do produto, a interação com o produto e a equipe.	
3. Propriedades da Narrativa: Voz/ Indicador: Ponto de vista, relações sociais e poder	
Descrição do encontrado nessa narrativa: o sujeito descreve seu lugar de desenvolvedor mais jovem da equipe, alguém que está tendo uma primeira experiência com programação e está subordinado a uma supervisão imediata.	
4. Propriedade da Narrativa: Contexto Moral/ Indicador: Valores culturais e pressupostos	
Descrição do encontrado nessa narrativa: os pressupostos que embasam essa narrativa relacionam-se à vontade de crescer na área de programação, uma crença em si mesmo e em sua capacidade para aprender de forma autodidata.	
5. Propriedade da Narrativa: Outros indicadores/ Indicador: Outros aspectos do contexto	
Descrição do encontrado nessa narrativa: o entrevistado orgulha-se de ter podido aprender sobre uma nova tecnologia de forma autodidata.	

6. Propriedade da Narrativa: Práticas e atividades apontadas/
Indicador: Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa

Descrição do encontrado nessa narrativa: a fala do desenvolvedor se concentra em suas práticas rotineiras, a saber práticas de manutenção e melhoria nos testes desenvolvidos pelo produto.

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE C – Quadro resumo entrevistado 3

Identificação	
Ator organizacional	Entrevistado 3
Categoria	Desenvolvedor 2
Narrativa	
1. Propriedade da Narrativa: Sequência/ Indicador: padrão de eventos	
Descrição do encontrado nessa narrativa: 1. Conta como foi sua trajetória na <i>startup</i> . 2. Fala sobre como foi o desenvolvimento da plataforma do produto. 3. Explica como ocorre atualmente a evolução do produto. 4. Fala sobre sua relação com hierarquia. 5. Compara o projeto inicial com o produto atual. 6. Afirma que é necessária uma boa comunicação para que o produto seja o mais próximo possível. 7. Comenta uma ideia de outro ator que foi proposta em reunião e acabou sendo incorporada ao produto. 8. Aponta quem são as pessoas do grupo com quem mais se relaciona no seu trabalho. 9. Explica quais ferramentas utiliza na sua rotina de trabalho e da equipe.	
2. Propriedade da Narrativa: Ator focal/ Indicador: Papel, redes sociais e demográficas	
Descrição do encontrado nessa narrativa: o foco dessa narrativa é o caminho percorrido para transformar a ideia do produto em um produto de fato, incluindo a participação do entrevistado e as interações que ocorrem entre as pessoas que influenciam nas características do produto.	
3. Propriedades da Narrativa: Voz/ Indicador: Ponto de vista, relações sociais e poder	
Descrição do encontrado nessa narrativa: o entrevistado fala de uma posição de prestador de serviços especializado, subordinado a um gerente de equipe que lhe apresenta as demandas a serem trabalhadas. Tendo, portanto, uma menor relação com os demais membros da <i>startup</i> .	
4. Propriedade da Narrativa: Contexto Moral/ Indicador: Valores culturais e pressupostos	
Descrição do encontrado nessa narrativa: os pressupostos envolvidos no relato do entrevistado baseiam-se em um forte interesse pelas atividades desempenhadas, ou seja, uma visível	

<p>motivação; além de um senso de dono do produto, uma vez que a parte visual (<i>frontend</i>) é criada e mantida por ele.</p>
<p>5. Propriedade da Narrativa: Outros indicadores/ Indicador: Outros aspectos do contexto</p>
<p>Descrição do encontrado nessa narrativa: a narrativa sempre é feita comparando-se ao mundo dos <i>gamers</i>, em que o entrevistado é também especialista.</p>
<p>6. Propriedade da Narrativa: Práticas e atividades apontadas/ Indicador: Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa</p>
<p>Descrição do encontrado nessa narrativa: afirma que as práticas realizadas no dia a dia voltam-se para a criação de um produto que correspondam à ideia inicial, porém que com a participação de outros atores, o produto ganha contribuições e melhorias ao longo desse processo maior.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE D – Quadro resumo entrevistado 4

Identificação	
Ator organizacional	Entrevistado 4
Categoria	Desenvolvedor 3
Narrativa	
1. Propriedade da Narrativa: Sequência/ Indicador: padrão de eventos	
Descrição do encontrado nessa narrativa: 1. Esclarece que a pessoa que tem a “visão” do que deve ser o produto da <i>startup</i> é o CEO. 2. Fala do papel que desempenha nessa evolução do produto. 3. Explica que algumas ideias expectativa da empresa. 4. Conta sua trajetória na empresa. 5. Conta como foi a entrada do desenvolvedor contratado para apoiá-lo nas atividades de teste. 6. Explica como eram feitos os processos para criação de novos testes. 7. Aponta as ferramentas que utiliza na sua rotina de trabalho. 8. Comenta uma ideia sua proposta em reunião que acabou sendo incorporada ao produto.	
2. Propriedade da Narrativa: Ator focal/ Indicador: Papel, redes sociais e demográficas	
Descrição do encontrado nessa narrativa: o foco dessa narrativa é o desenvolvimento dos testes, visto pelo entrevistado como o principal produto da empresa. Passa pelas formas de comunicação utilizadas, pelas ferramentas e pela relação entre o que é feito e o que é visto como estrategicamente importante para a direção da empresa.	
3. Propriedades da Narrativa: Voz/ Indicador: Ponto de vista, relações sociais e poder	
Descrição do encontrado nessa narrativa: fala como membro da equipe de desenvolvimento, responsável pelos testes, tendo um colaborador a quem supervisiona. Além de ter acesso direto ao CEO para tratar das melhorias nos testes.	
4. Propriedade da Narrativa: Contexto Moral/ Indicador: Valores culturais e pressupostos	
Descrição do encontrado nessa narrativa: os valores que embasam a fala do entrevistado correspondem a um alto senso de comprometimento com a startup e seu produto. Além do interesse em participar do desenvolvimento de um produto inovador, por	

meio de aprendizagem autodidata, gestão pessoal e busca por novas tecnologias que possam ser incorporadas ao produto.
5. Propriedade da Narrativa: Outros indicadores/ Indicador: Outros aspectos do contexto
Descrição do encontrado nessa narrativa: o ator explica porque não gosta muito de ter de usar uma ferramenta que considera pessoal, como <i>whatsapp</i> , para comunicação do trabalho.
6. Propriedade da Narrativa: Práticas e atividades apontadas/ Indicador: Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa
Descrição do encontrado nessa narrativa: descreve situações em que propõe novas ideias à empresa, tanto quando são bem aceitas, como quando são rejeitadas (estratégias emergentes). Fala das tecnologias utilizadas e da forma como aprendeu e aprende a trabalhar com o produto e as tecnologias e ferramentas relacionadas. Explica a relação com a área comercial.

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE E – Quadro resumo entrevistado 5

Identificação	
Ator organizacional	Entrevistado 5
Categoria	Desenvolvedor 4
Narrativa	
1. Propriedade da Narrativa: Sequência/ Indicador: padrão de eventos	
<p>Descrição do encontrado nessa narrativa: 1. Conta como foi sua participação na transformação da ideia em produto. 2. Explica a alteração das linguagens da plataforma. 3. Elenca as versões de layout da plataforma. 4. Descreve os tipos de robôs que já foram utilizados. 5. Fala dos aprendizados durante esse percurso trilhado pela startup. 6. Aponta situações em que contribuiu com alguma ideia aceita para a fase atual do produto. 7. Fala da dificuldade na previsão de tempo das ações de melhoria do produto e, conseqüentemente, na sua priorização. 8. Discorre sobre sua visão da estratégia atual da empresa. 9. Descreve a configuração visual da primeira versão do <i>dashboard</i> e a mudança para um <i>layout</i> mais formal. 10. Fala sobre a administração do tempo na sua rotina de trabalho e quanto de tempo dirige para a busca por novas ideias. 11. Aponta uma contribuição sua que foi aceita para o produto e para a estratégia comercial da empresa. 12. Elenca as ferramentas utilizadas no seu trabalho.</p>	
2. Propriedade da Narrativa: Ator focal/ Indicador: Papel, redes sociais e demográficas	
<p>Descrição do encontrado nessa narrativa: o foco dessa narrativa é a trajetória da empresa desde a ideia até a fase atual do produto, com informações sobre as primeiras configurações e o caminho até encontrar a infraestrutura e as tecnologias necessárias.</p>	
3. Propriedades da Narrativa: Voz/ Indicador: Ponto de vista, relações sociais e poder	
<p>Descrição do encontrado nessa narrativa: o ator entrevistado fala de sua posição como um dos membros originais da equipe, são três ao todo, que ajudou a criar os testes e hoje atua com a programação dos robôs. Apesar disso, não possui posição de chefia na hierarquia da organização.</p>	
4. Propriedade da Narrativa: Contexto Moral/ Indicador:	

Valores culturais e pressupostos
Descrição do encontrado nessa narrativa: os valores que embasam a fala do entrevistado são apoiados em uma vontade de fazer dar certo, interesse em aprendizado constante e busca por uma forma mais adequada de trabalho da equipe de desenvolvimento com as demandas da área comercial do produto.
5. Propriedade da Narrativa: Outros indicadores/ Indicador: Outros aspectos do contexto
Descrição do encontrado nessa narrativa: narrativa realizada com propriedade e nível de detalhe. Teve de ser dividida em duas etapas.
6. Propriedade da Narrativa: Práticas e atividades apontadas/ Indicador: Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa
Descrição do encontrado nessa narrativa: explana sobre as práticas realizadas no período dos últimos dois anos que englobam o desenvolvimento do produto, a estratégia de vendas e a internacionalização.

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE F – Quadro resumo entrevistado 6

Identificação	
Ator organizacional	Entrevistado 6
Categoria	Líder Técnico
Narrativa	
1. Propriedade da Narrativa: Sequência/ Indicador: padrão de eventos	
Descrição do encontrado nessa narrativa: 1. Descreve como nasceu a ideia e como foram trabalhando desde então. 2. Fala da concepção inicial do produto e das mudanças constantes que se fazem necessárias. 3. Explana sobre a parte visual do <i>dashboard</i> . 4. Comenta sobre a dificuldade de encontrar pessoal especializado para trabalhar com uma solução que é inovadora em todos os aspectos. 5. Explica sobre o passo inicial da área comercial para recrutar clientes 6. Fala da dinâmica no surgimento de ideias por parte dos atores sociais. 7. Descreve as ferramentas utilizadas na gestão da equipe e a diferença entre elas. 8. Conta como é seu contato com cliente.	
2. Propriedade da Narrativa: Ator focal/ Indicador: Papel, redes sociais e demográficas	
Descrição do encontrado nessa narrativa: o foco dessa narrativa é o desenvolvimento do produto, desde a ideia até os dias atuais, e a gestão da equipe.	
3. Propriedades da Narrativa: Voz/ Indicador: Ponto de vista, relações sociais e poder	
Descrição do encontrado nessa narrativa: o entrevistado fala como líder técnico da equipe de desenvolvedores, sendo ainda um dos sócios da <i>startup</i> , presente desde o início da ideia e da empresa.	
4. Propriedade da Narrativa: Contexto Moral/ Indicador: Valores culturais e pressupostos	
Descrição do encontrado nessa narrativa: os valores dessa narrativa pressupõem autonomia dos atores sociais que a partir de um nível alto de comprometimento se envolvem no processo de criação e nas demais atividades de rotina com proatividade, sendo o líder técnico um intermediador nesse processo.	
5. Propriedade da Narrativa: Outros indicadores/ Indicador: Outros aspectos do contexto	

Descrição do encontrado nessa narrativa: em alguns momentos, o entrevistado pareceu se preocupar com os juízos de valor que poderiam estar sendo feitos pela pesquisadora.

6. Propriedade da Narrativa: Práticas e atividades apontadas/
Indicador: Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa

Descrição do encontrado nessa narrativa: explica como a empresa foi se tornando o que é hoje, incluindo a formação da equipe, a abertura que há para novas ideias que viram estratégias emergentes, e os meios de comunicação e integração disponíveis para a equipe.

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE G – Quadro resumo entrevistado 7

Identificação	
Ator organizacional	Entrevistada 7
Categoria	Desenvolvedora 5
Narrativa	
1. Propriedade da Narrativa: Sequência/ Indicador: padrão de eventos	
Descrição do encontrado nessa narrativa: 1. Conta como foi sua chegada à <i>startup</i> . 2. Fala do padrão do produto no início até o momento atual. 3. Descreve as ferramentas utilizadas no seu projeto rotineiro. 4. Explica as tentativas de implementar uma metodologia ágil de desenvolvimento de <i>software</i> . 5. Fala sobre situações em que foram sugeridas ações referentes à solução técnica e à gestão de processos.	
2. Propriedade da Narrativa: Ator focal/ Indicador: Papel, redes sociais e demográficas	
Descrição do encontrado nessa narrativa: o foco dessa narrativa recai sobre o produto, na gestão e integração da equipe e nas atividades necessárias para a melhoria do produto.	
3. Propriedades da Narrativa: Voz/ Indicador: Ponto de vista, relações sociais e poder	
Descrição do encontrado nessa narrativa: a entrevistada fala sobre sob o ponto de vista de um especialista em desenvolvimento de softwares, com elevada experiência de mercado, mas que não ocupa cargo de chefia.	
4. Propriedade da Narrativa: Contexto Moral/ Indicador: Valores culturais e pressupostos	
Descrição do encontrado nessa narrativa: os pressupostos dessa narrativa baseiam-se em um apreço pelo conhecimento técnico necessário para a função, em metodologias que integrem as pessoas e organizem as etapas de desenvolvimento de um <i>software</i> .	
5. Propriedade da Narrativa: Outros indicadores/ Indicador: Outros aspectos do contexto	
Descrição do encontrado nessa narrativa: a entrevistada respondeu a tudo sempre de forma bem objetiva, sem muitos detalhamentos.	
6. Propriedade da Narrativa: Práticas e atividades apontadas/	

Indicador: Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa

Descrição do encontrado nessa narrativa:

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE H – Quadro resumo entrevistado 8

Identificação	
Ator organizacional	Entrevistado 8
Categoria	<i>trainee.</i>
Narrativa	
1. Propriedade da Narrativa: Sequência/ Indicador: padrão de eventos	
Descrição do encontrado nessa narrativa: 1. Explica quais são as atividades referentes a sua função. 2. Conta um episódio em que foi realizada a melhoria de um processo. 3. Fala sobre o índice criado para avaliar as performances dos testes e seu aperfeiçoamento. 4. Conta sobre uma contribuição sua que foi aceita pela empresa. 5. Afirma seu interesse e insistência em ter um planejamento estratégico estruturado. 6. Define quanto do <i>dashboard</i> já foi desenvolvido e quanto falta a ser feito. 7. Fala de experiências anteriores. 8. Descreve sua rotina de trabalho.	
2. Propriedade da Narrativa: Ator focal/ Indicador: Papel, redes sociais e demográficas	
Descrição do encontrado nessa narrativa: o foco dessa narrativa recai sobre o produto, mais especificamente sobre o índice que foi criado e está sendo melhorado; além dos processos a serem melhorados.	
3. Propriedades da Narrativa: Voz/ Indicador: Ponto de vista, relações sociais e poder	
Descrição do encontrado nessa narrativa: o entrevistado fala de uma posição ambígua: ao passo que ocupa um cargo de <i>trainee.</i> , tem um acesso livre ao CEO, por razão de laço familiar, e, também, uma predisposição dos demais funcionários da empresa para ouvi-lo.	
4. Propriedade da Narrativa: Contexto Moral/ Indicador: Valores culturais e pressupostos	
Descrição do encontrado nessa narrativa: essa narrativa se baseia em uma ideia de possibilidade de trazer boas contribuições para a <i>startup</i> .	
5. Propriedade da Narrativa: Outros indicadores/ Indicador: Outros aspectos do contexto	
Descrição do encontrado nessa narrativa: a narrativa	

demonstrou-se sempre características de entusiasmo.
6. Propriedade da Narrativa: Práticas e atividades apontadas/ Indicador: Respondendo aos objetivos específicos do contexto da pesquisa
Descrição do encontrado nessa narrativa: o entrevistado busca por melhorias nos processos da organização, utilizando metodologias com que já trabalhou como consultor júnior e as tenta “vender” para os praticantes.

Fonte: elaborado pela autora.