

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Kauane Melo de Lima

AFFORDANCE E STRATEGIZING A PARTIR DA PERSPECTIVA DA
SOCIOMATERIALIDADE: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA TÊXTIL

Florianópolis

2022

Kauane Melo de Lima

*AFFORDANCE E STRATEGIZING A PARTIR DA PERSPECTIVA DA
SOCIOMATERIALIDADE: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA TÊXTIL*

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
disciplina CAD 7305, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração
pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Adm. Estratégia

Orientador(a): Prof. Rosalia Barbosa Lavarda, Dr^a.

Florianópolis

2022

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

Lima, Kauane Melo de

Affordance e strategizing a partir da perspectiva da sociomaterialidade: estudo de caso na indústria têxtil / Kauane Melo de Lima ; orientador, Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, 2022.

74 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração. 2. affordance. 3. strategizing. 4. sociomaterialidade. 5. estratégia. I. Aldraci Barbosa Lavarda, Rosalia . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

***AFFORDANCE E STRATEGIZING A PARTIR DA PERSPECTIVA DA
SOCIOMATERIALIDADE: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA TÊXTIL***

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de dezembro de 2022. .

Prof. Ana Luiza Paraboni
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

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

Prof^ª. Christiane Bellucci, Dra.
Avaliadora
Warwick Business School

Felipe Kopp Leite
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

O esperado momento da caminhada chegou e sou grata por ter sido acompanhada por várias pessoas especiais. Agradeço à Deus por me manter firme e orientar aos caminhos que deveria seguir, por me dar condições para que pudesse estudar e me acompanhar sempre durante todos os anos de graduação.

Aos meus pais, Rose e Wandelei, e minha irmã Kamile, obrigada pelo apoio e incentivo em todos os momentos e por não medirem esforços para a concretização deste sonho. Ao meu marido Gabriel, obrigada por acreditar em mim e sempre me incentivar a seguir em frente, mesmo em meio às dificuldades.

Aos mestres e doutores que passaram pela minha vida durante a graduação agradeço por contribuírem para a minha formação, em especial a Professora Rosalia, minha orientadora, que não somente me orientou neste trabalho, mas em projetos de pesquisa que estivemos juntas. Agradeço pela paciência e ensinamento ao longo desses anos.

“(...) faz o que deves e está no que fazes.”

(São Josemaria Escrivá, 1934)

RESUMO

As interações entre humanos e não humanos são permanentes na vida organizacional, durante a realização das atividades das áreas de uma empresa, sendo relevante para este estudo a abordagem do conceito de *affordance* relacionado a estratégia como prática ou *strategizing*. A intersecção destas abordagens se alia à ótica da sociomaterialidade, perspectiva que explica a inseparabilidade entre o social e o material. A tentativa de observar empiricamente fenômenos teóricos e as indagações surgidas ao relacionar os conceitos, levou a definição do objetivo deste trabalho, que foi compreender como se dá o *affordance* no fazer estratégia de produção, considerando a perspectiva da sociomaterialidade. Para atender a este objetivo adotamos a metodologia qualitativa, por meio do método de estudo de caso de uma indústria têxtil com foco em *private label*. Como técnicas de coleta de dados foram utilizadas observação direta, entrevistas semiestruturadas e levantamento documental. Os dados foram analisados por meio das técnicas de análise de narrativa e *pattern matching*, a fim de identificar elementos convergentes entre teoria e prática. Como resultado, foram encontradas relações significativas entre *affordance* e *strategizing*, que decorrem das interações sociomateriais. Este estudo contribui com uma abordagem prática da influência que a interação entre agentes humanos e não humanos possuem ao realizar as práticas estratégicas, nas quais situações de *affordance* ocorrem, podendo facilitar ou inibir determinadas práticas (estratégicas ou não) na organização estudada.

Palavras-chave: *affordance*, *strategizing*, estratégia como prática, sociomaterialidade, estudo de caso.

ABSTRACT

Interactions between humans and non-humans are permanent in organizational life, during the performance of activities in areas of a company, and it is relevant for this study to approach the concept of affordance related to strategy as practice or strategizing. The intersection of these approaches is allied to the perspective of sociomateriality, a perspective that explains the inseparability between the social and the material. The attempt to empirically observe theoretical phenomena and the questions that arose when relating the concepts, led to the definition of the objective of this work, which was to understand how affordance occurs in making a production strategy, considering the perspective of sociomateriality. To meet this objective, we adopted a qualitative methodology, using the case study method of a textile industry with a focus on private labels. As data collection techniques, direct observation, semi-structured interviews and documentary archives were used. Data were analyzed using narrative analysis and pattern matching techniques, in order to identify converging elements between theory and practice. As a result, significant relationships were found between affordance and strategizing, which result from socio-material interactions. This study contributes with a practical approach to the influence that the interaction between human and non-human agents have when carrying out strategic practices, in which affordance situations occur, which can facilitate or inhibit certain practices (strategic or not) in the studied organization.

Keywords: affordance, strategizing, strategy as practice, sociomateriality, case study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de percepção e atualização de <i>affordance</i>	15
Figura 2 - Estratégias deliberadas e emergentes	19
Figura 3 - Integração de práticas, <i>práxis</i> e praticantes	21
Figura 4 - <i>Framework Práxis</i> , Práticas e Praticantes	23
Figura 5 - Análise <i>Pattern Matching</i>	33
Figura 6 - <i>Framework</i> sociomaterialidade gerente de produção	49
Figura 7 - <i>Framework</i> sociomaterialidade encarregado de produção	50
Figura 8 - <i>Framework</i> sociomaterialidade enfestador	52
Figura 9 - <i>Framework</i> sociomaterialidade encarregado de corte	54
Figura 10 - <i>Framework</i> relacional de <i>affordance</i> , <i>strategizing</i> e sociomaterialidade	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Informação das entrevistas	31
Quadro 2 - Elementos constitutivos (EC), definições constitutivas (DC) e definições operacionais (DO) da pesquisa	34
Quadro 3 - Síntese metodológica da pesquisa	34
Quadro 4 - Atividades gerente e encarregado de produção	41
Quadro 5 - Atividade enfeitador	43
Quadro 6 - Atividade encarregado de corte	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PCP - Planejamento e Controle da produção

RFID - *Radio-Frequency IDentification*

PAC - Pacote

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 <i>AFFORDANCE</i>	15
2.2 ESTRATÉGIA	18
2.3 <i>STRATEGIZING</i>	20
2.4 SOCIOMATERIALIDADE	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	28
3.2 MÉTODO DA PESQUISA: ESTUDO DE CASO	29
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE: JUSTIFICATIVA DE SELEÇÃO DO CASO	30
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	30
3.4.1 Entrevista em profundidade - semiestruturada	31
3.4.2 Análise de documentos	32
3.4.3 Observação direta	33
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO	37
4.2 EC1 - <i>AFFORDANCE</i> e EC2 - <i>STRATEGIZING</i>	38
4.2.1 Operação de produção	39
4.2.2 Enfesto	43
4.2.3 Corte	45
4.3 EC3 - SOCIOMATERIALIDADE	47
4.3.1 Operação de produção	48
4.3.2 Enfesto	52
4.3.3 Corte	54
4.4 QUESTÃO DE PESQUISA, PROPOSIÇÃO E <i>FRAMEWORK</i> INTEGRATIVO	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	64
ANEXOS	73

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda a contextualização e a delimitação do tema desta pesquisa, evidenciando os conceitos de *affordance*, *strategizing* e sociomaterialidade presente na área de produção das organizações. Na sequência, apresentamos o problema de pesquisa, a questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa de realização deste estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A vida organizacional e a composição das áreas de uma empresa tem como base a interação permanente entre múltiplos agentes e elementos, além de trocas socialmente construídas entre humanos e não humanos que, quando bem constituídas permitem ou inibem o funcionamento das empresas. Com o objetivo de compreender como ocorre essa interação sociomaterial é crescente a aparição de trabalhos relacionados aos temas de *affordance*, *strategizing* e sociomaterialidade (GIBSON, 1979; WHITTINGTON, 1996; ORLIKOWSKI, 2007, 2010).

Affordance foi definido por Gibson (1979) como sendo as possibilidades de ação que a materialidade de um objeto, artefato, tecnologia, permite ou restringe para a utilização do praticante. Essas possibilidades de uso dadas pela materialidade são cada vez mais imbricadas nas atividades das organizações, que contam com tecnologias e máquinas que atuam também no processo.

A estratégia como prática, ou *strategizing*, é apresentada por Whittington (1996) a partir da inter-relação entre a estratégia e as práticas sociais, sendo considerado o fluxo de atividades que ocorrem por meio da interação dos praticantes e das práticas que realizam, ocorrendo a partir da interconexão entre os elementos práticas, *práxis* e praticantes (WHITTINGTON, 1996; 2003; 2006; JARZABKOWSKI *et al.*, 2007; LAVARDA; HUBLER, 2017; LAVARDA *et al.*, 2019).

A partir dessas relações, é apresentada a sociomaterialidade por Orlikowski (2007), conduzindo conhecimentos sobre a inseparabilidade que o material e o social assumem, assumindo significados, atributos e capacidades à medida que se enredam (ORLIKOWSKI, 2007; 2010; ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008; 2010; LEONARDI, 2012; 2017; MOURA; BISPO, 2020).

Assim, considerando que (i) o *affordance* possui papel relevante para a realização das

práticas; (ii) que as práticas realizadas pelos praticantes são fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais; e que (iii) a sociomaterialidade explica como a interação entre humano e não humano ocorre, faz-se necessário revisitar estes conceitos, a fim de compreender como ocorrem e evidenciar possíveis avanços. Portanto, a partir desse contexto chegamos à questão de pesquisa: **Como se dá o *affordance* no fazer estratégia de produção, considerando a perspectiva da sociomaterialidade?**

A partir desta questão, estabelecemos o objetivo geral e os objetivos específicos para desenvolver esta pesquisa.

1.2 OBJETIVOS

Neste tópico são apresentados os objetivos geral e específicos, a fim de se obter êxito na busca pela resposta do problema de pesquisa retratado.

1.2.1 Objetivo geral

Temos como objetivo geral desta pesquisa, compreender como se dá o *affordance* no fazer estratégia de produção, considerando a perspectiva da sociomaterialidade.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos para consecução do objetivo geral são:

- a) identificar situações de *affordance*;
- b) definir quem são os praticantes e as práticas no fazer estratégia de produção;
- c) caracterizar os componentes das práticas sociomateriais da produção;
- d) elaborar *framework* com a interação entre *affordance*, prática estratégica e a sociomaterialidade.

1.3 JUSTIFICATIVA

A perspectiva de *affordance* desenvolvida por Gibson (1979) foi direcionada para vários caminhos, ampliando os estudos sobre o tema para áreas de *design*, psicologia e sistemas de informação. Da mesma maneira, o estudo do *strategizing* (WHITTINGTON,

1996) ampliou a perspectiva da estratégia para além das abordagens tradicionais de conteúdo e processo. Assim, o trabalho apresentado é relevante no aspecto teórico, pois permite avançar no campo de pesquisa sobre *affordance*, sendo estudado no contexto administrativo, além de ampliar esse tema junto ao campo da estratégia como prática social para o sentido da materialidade.

No aspecto da prática, as contribuições deste trabalho se dão ao auxiliar os gestores das organizações na compreensão mais aprofundada sobre como ocorre a relação dos colaboradores com os artefatos, máquinas e objetos que utilizam para realização de suas atividades, garantir melhorias quando a materialidade inibir a prática estratégica, bem como o entendimento de como se dá a elaboração, implementação e desenvolvimento da estratégia na rotina organizacional, promovendo a participação de todos os sujeitos nas atividades estratégicas da empresa, possibilitando a tomada de decisões com mais assertividade. Ou seja, a contribuição prática para a organização estudada e demais organizações é dada pelos *insights* que os assuntos concedem aos seus coordenadores e gestores.

Por fim, no âmbito de formação acadêmica, este estudo agrega conhecimentos aos acadêmicos, permitindo maior compreensão sobre *affordance* e *strategizing*, adentrando os aspectos sociomateriais. Este trabalho é parte da pesquisa que se iniciou em um projeto de iniciação científica, possibilitado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, e da participação acadêmica no grupo de pesquisa *Strategy as Practice* (SAP/UFSC), coordenado pela professora orientadora.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa encontra-se organizada em capítulos, cujos assuntos obedecem às discussões teóricas e análise dos resultados de investigação.

No primeiro capítulo é apresentada a introdução ao tema de pesquisa, a problemática, os objetivos - geral e específicos - e a justificativa para escolha do estudo.

No segundo capítulo é evidenciada a fundamentação teórica necessária para embasar os temas tratados nesta pesquisa, abordando as principais teorias sobre *affordance*, *strategizing* e sociomaterialidade.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia e os procedimentos de pesquisa utilizados, que evidenciam as etapas do trabalho, as técnicas de coleta e de análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados, análises e discussões geradas a partir da coleta de dados, a fim de responder a questão que gerou o desenvolver do trabalho.

Por fim, no quinto e último capítulo são expostas as considerações finais, contribuições geradas para a academia e as limitações encontradas ao longo da realização do estudo, bem como as possíveis linhas de pesquisa que podem dar continuidade aos estudos sobre os temas abordados neste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado o marco teórico com os eixos essenciais para o esclarecimento do problema de pesquisa, aprofundando os temas essenciais para a realização do estudo, sendo eles: o conceito de *affordance*, a contextualização sobre a relação do social com o material, apontando para a sociomaterialidade, por fim, as características e definição de *strategizing*.

2.1 AFFORDANCE

Ao se depararem com objetos, máquinas e tecnologias, as pessoas agem de diferentes maneiras, para isso é utilizado o termo *affordance* (WERLE; SEIDL, 2015). Primeiramente desenvolvido por James J. Gibson (1979), fundador da psicologia ecológica, *affordance* corresponde às possibilidades de ação que a materialidade de um objetivo e/ou tecnologia dá forma ou convida, e ao mesmo tempo, restringe para a utilização do praticante (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015).

O termo *affordance* tornou-se bastante utilizado, ganhando espaço em várias áreas de estudo, como psicologia, design e sistemas de informação, contudo, na maioria dos casos se afastou das intenções pretendidas por Gibson (COSTALL; MORRIS, 2015). Gibson (1979), introduziu o conceito para descrever as relações entre organismos e seus ambientes, defendendo que o sistema perceptivo é capaz de captar informações que são necessárias para que ocorra a interação da pessoa com o ambiente e os objetos ao seu dispor. Ao compreender que as possibilidades do organismo dependem, de alguma maneira, das possibilidades de quem as percebe, o autor afirma que o significado de determinado objeto consiste no que é possibilitado, Gibson (1979, p. 127):

Talvez a composição e o layout das superfícies constituam o que elas oferecem. Se assim for, percebê-los é perceber o que eles oferecem. Esta é uma hipótese radical, pois implica que os valores e significados das coisas no ambiente podem ser percebidos diretamente.

Superfícies possibilitam locomoção, colisão, apoio; o fogo possibilita aquecimentos, queimadura, moldagem, assim como um tecnologia ou objeto permite seu manuseio e determinadas utilidades, expressando o *affordance*, suas possibilidades de ação. Importa destacar que, o fato de um objeto ou tecnologia ser utilizado de uma maneira, não significa que não possa ser usado de outras formas também, ou seja, as possibilidades de ação dependem da intenção dos praticantes (GIBSON, 1979).

BURTON-JONES, 2013). Por exemplo, um tronco de árvore pode servir como para sentar ou para utilizar como apoio de materiais, mesmo que o indivíduo não perceba essas utilidades, podendo ser percebido somente como material próprio para fazer fogo, quando o objetivo do indivíduo é aquecer-se do frio.

Outro fator importante é que para se compreender um material, seja um objeto, ferramenta ou uma tecnologia, é necessário considerá-lo dentro de um contexto, um cenário social (ZAMMUTO, 2007). A materialidade está ligada à rotina organizacional, às práticas rotineiras, normas e procedimentos da organização, estabelecendo inter-relações entre as possibilidade de uso dos artefatos e a ação dos praticantes, formando a interação entre corpos e coisas, humano e não humano (DAMERON; LEBARON, 2015; BALOGUN *et al.*, 2014).

A reciprocidade é notada a partir dessa relação entre agente e ambiente, ou seja, ao agente e ao que é percebido por esse, sendo subentendida no conceito de *affordance* (GIBSON, 1979). Dameron e Lebaron (2015) identificaram três visões de materialidade, tendo por base a fisicalidade do objeto e a significância, significado que se atribui ao objeto. A primeira visão define que o ator é o foco, considerando a materialidade apenas como fisicalidade, em busca de uma relação de causa e efeito. A segunda visão com foco no objeto e também no praticante considera que há uma relação entre o agente e o ambiente, mas separa-os, distinguindo-os. Por fim, a última visão considera que o social e o material são inextricáveis, ou seja, para que sejam compreendidos, é necessário que os materiais estejam em um contexto (DAMERON; LEBARON, 2015).

Considerando que a materialidade refere-se às propriedades do objeto, o *affordance* refere-se à forma que o objeto atua quando os praticantes o provocam (LEONERDI; NARDI; KALLINIKOS, 2012). O envolvimento com o social e o *affordance* ajudam a compreender as diferentes formas que os objetos e tecnologias estão envolvidos no fazer estratégia, o *strategizing*. Durante a execução das práticas, o praticante utiliza da subjetividade inerentes às relações que permeiam o contexto organizacional, adicionalmente às possibilidade de ação, o *affordance*, que permite ou restringe as atividades estratégicas (WERLE; SEIDL, 2015).

Diante disto, o conceito de *affordance* é aqui apropriado na medida que as ações e interações dos praticantes, são influenciados pelas possibilidades que a materialidade dos objetos e tecnologias permitem ou inibem para a realização da prática estratégica. De acordo com Lavarda e Lima (2019), na rotina organizacional se dá a relação do social e o material, permitindo o fazer estratégico, no desenvolvimento das atividades. Sendo possível ainda, estabelecer uma relação de impulsão da materialidade das tecnologias, que restringem ou contribuem para a realização das atividades que formam a prática estratégica da organização.

2.2 ESTRATÉGIA

O estudo da estratégia ganhou notoriedade na década de 50, a partir de Chandler (1962) e Ansoff (1965), sendo reconhecida como fundamental para a administração. Contudo, a estratégia tem sua importância desde os conflitos pré-históricos, onde generais e capitães usavam da estratégia para a definição dos princípios coerentes em guerra (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006). A estratégia nas organizações teve como foco as ações planejadas pelos níveis hierárquicos mais altos com o objetivo de otimizar as tomadas de decisão, melhorar a performance e possibilitar a competitividade da empresa (ABDALLA; CONEJERO; OLIVEIRA, 2019; CENI; RESE, 2020).

Mintzberg (1996) afirma que não é possível definir a estratégia de apenas uma maneira, o autor propõe então cinco definições, os 5 P's da estratégia, sendo definidas como plano, como manobra, como padrão, como posição e como perspectiva. Tem-se a estratégia como plano que representa um curso de ação engendrado, ou seja, uma ou várias diretrizes para lidar com determinada situação, sendo planejadas previamente, de forma consciente e propositada. A estratégia como manobra é desenvolvida para enganar um concorrente, tomando determinada atitude a fim de ameaçar o outro, tratando como um truque. Já a estratégia como padrão tem como foco a consistência no comportamento, que pode ser pretendido ou não. A quarta definição é a estratégia como posição, que busca uma 'harmonização' entre a organização e o ambiente onde ela atua, posicionando-se de forma a melhor enfrentar o ambiente ou colocando-se ao seu favor (PORTER, 1999). Por fim, a estratégia como perspectiva foca na maneira de ver o mundo, ou seja, analisa a visão da empresa para atuar da maneira que melhor lhe convém.

Mais tarde, foram desenvolvidas escolas de pensamentos sobre a evolução do pensamento em estratégia, o que possibilitou a ampliação de perspectivas sobre o tema. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam dez escolas de planejamento estratégico, distribuídas em dois grupos: prescritivas e descritivas.

As escolas prescritivas contam com a escola do *design*, que considera a formulação da estratégia com um processo de concepção com foco em objetivos bem definidos, com o desenvolvimento de uma análise *SWOT*, buscando harmonizar aspectos externos e internos da organização; a escola de planejamento, ou racional, considera a estratégia como o resultado das atividades sequenciais formais, com passos a serem seguidos e com o sustento de técnicas e métricas; e a escola de posicionamento considera a formação da estratégia como um processo analítico, que visa lidar com as posições de mercado, utilizando da matriz BCG ou

da matriz de Porter para realização da análise de mercado e tomada de decisão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Nas escolas descritivas, tem-se: a escola empreendedora, em que a decisão da estratégia é centralizada em um líder máximo da organização; a escola cognitiva, que a estratégia é formulada como um processo mental para visualizar conceitos e estruturas; a escola de aprendizado, na qual a formulação da estratégia é tratada como um processo emergente, que é aprendido ao longo do tempo diante das circunstâncias que a organização enfrenta; a escola de poder, onde a estratégia é formada como um processo de negociação, utilizando da influência para atender determinados interesses dentro da organização; a escola cultura entende a estratégia como um processo social que tem por base a cultura, crenças comuns a todos os membros da organização; e a escola ambiental, que considera a formulação da estratégia como um processo reativo ao ambiente, onde a organização se torna passiva as ações do ambiente ativo (MINTZBERG; QUINN, 1996; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

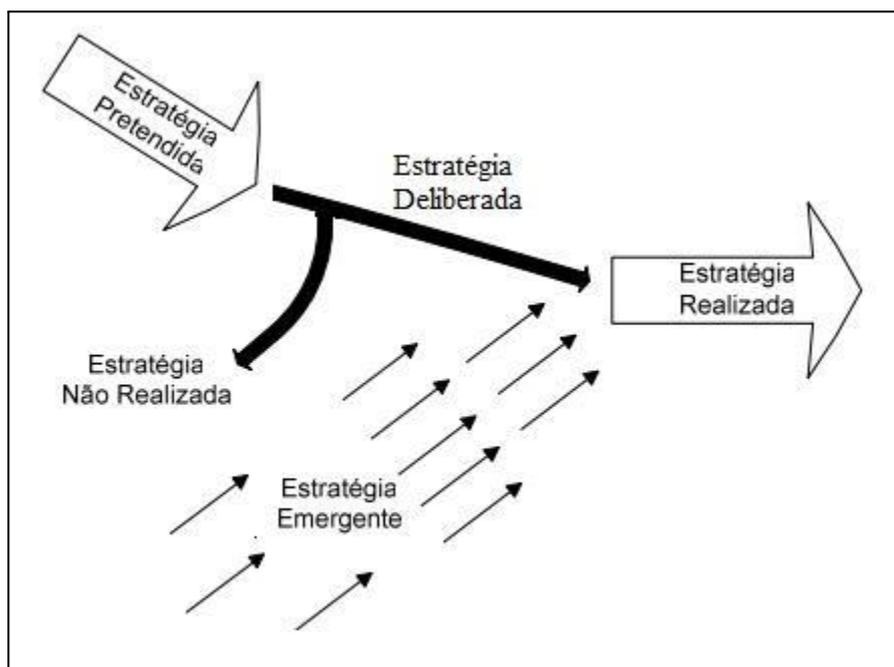
Por fim, é apresentada, ainda, a escola de configuração, na qual a estratégia é vista como um processo de transformação que interrompe períodos de estabilidade, considerando que as organizações passam por ciclos de vida, com sequências de configuração e transformação, atingindo sucesso quando a organização se torna capaz de sustentar a estabilidade e a adaptabilidades durante o maior tempo possível, adequando a cada situação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Apesar das diferenças entre as escolas do pensamento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), todas fortalecem os estudos sobre estratégia e sua importância. Contudo, mesmo dentro das escolas, as estratégias não são puramente deliberadas ou emergentes. Wilson e Jarzabkowski (2004) apontam que a formação e a implementação da estratégia não seguem necessariamente dois momentos distintos, um período de pensamento e um período de ação, sendo o pensar e o agir práticas que se complementam e acontecem simultaneamente. Assim, o processo de formação das estratégias organizacionais partem de uma perspectiva deliberada, emergente ou uma combinação das duas, a partir de uma visão integradora, definida pela equilíbrio entre as estratégias deliberadas e emergentes, Figura 2 (MINTZBERG; WATERS, 1985; KOUAMÉ; LANGLEY, 2018).

A visão integradora das estratégias deliberadas e emergentes permite que o processo estratégico não ocorra de forma totalmente deliberada, sem qualquer aprendizado, ou de maneira totalmente emergente, sem controle, mas de forma integradora, favorecendo o

aprendizado e o controle ideal para a realização das práticas (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; MINTZBERG; WATERS, 1985).

Figura 2 - Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Adaptado de Mintzberg (1978, p. 945)

Com Whittington (2006), tem-se mais um avanço quanto a formulação e implementação da estratégia, não sendo a estratégia considerada algo que a organização tem ou possui, mas sendo criada e desenvolvida dentro do contexto organizacional, pelos membros dos vários níveis hierárquicos, considerando tanto o contexto, como as diretrizes de planejamentos e desenvolvimento informal, ou seja, a estratégia é formulada e desenvolvida na rotina da organização, compreendendo-se a estratégia como *strategizing*, ou estratégia como prática social (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

2.3 STRATEGIZING

Até meados da década de 1990, a administração estratégica foi vinculada à necessidade de um planejamento formal de longo prazo, considerada também, como confidencial e estática (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; WHITTINGTON, 2019). Com o estudo de Whittington (1996), das mudanças ocorridas no mercado e com a virada para a prática na teoria social

contemporânea, a estratégia passa a ser compreendida de a partir de uma nova perspectiva (SCHATZKI; KNORR-CETINA; SAVIGNY, 2001; HÜBLER; LAVARDA, 2017).

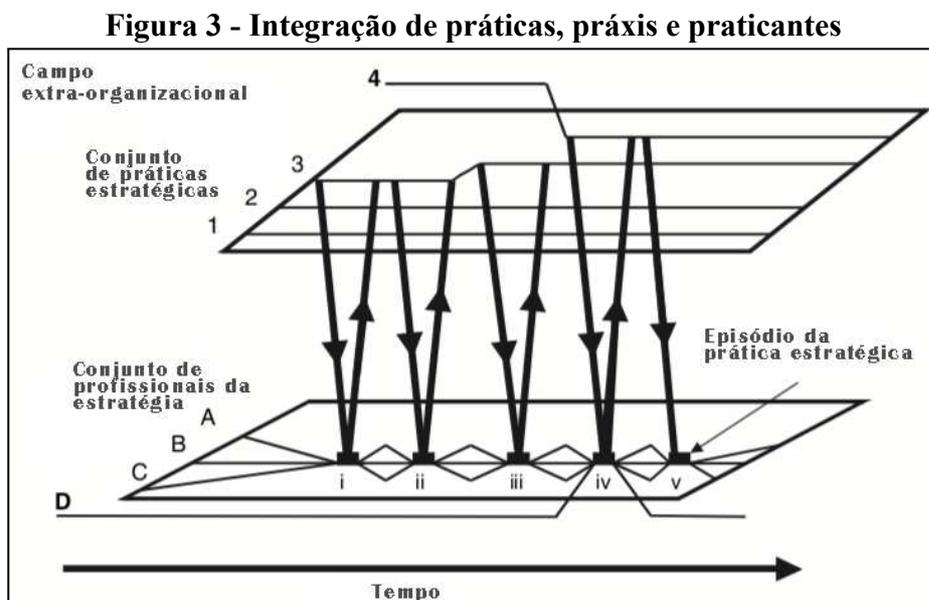
De acordo com Jarzabkowski (2005), as duas motivações para a virada prática no estudo da estratégia são: (i) a redução da complexidade do fazer estratégia nos modelos normativos-prescritivos e (ii) a necessidade de entender a organização como *'organization'*, ou seja, um processo de organização, trocando os substantivos por verbos e colocando os atores e suas ações como o centro do estudo. Surge então a noção de estratégia como prática, do inglês *'Strategy as Practice'*, que propõe compreender de que maneira os praticantes da estratégia agem no *fazer a estratégia*, ou seja, a estratégia passa a ser vista como uma atividade que ocorre na rotina das organizações, sendo a prática da estratégia analisada como algo que as pessoas fazem (WHITTINGTON, 1996; 2003; 2006; JARZABKOWSKI, 2003).

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) apresentam o conceito de *strategizing* com o fluxo de atividades que ocorrem por meio de ações e interações de vários praticantes e das práticas que esses se apoiam, movimentando o olhar do macro para o microorganizacional (KOUAMÉ; LANGLEY, 2018). A estratégia passa a ser criada e desenvolvida por seus membros, independente do nível hierárquico, que buscam a efetivação dos objetivos da organização (WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Compreendendo inúmeras ações, interações e combinações de práticas sociais situadas no contexto institucional durante a realização do processo de formação da estratégia (WHITTINGTON, 1996; IASBECH; LAVARDA, 2018; GARCIA; MONTENEGRO, 2019).

Dessa forma, o *strategizing*, entende que, embora a estratégia deliberada pela alta direção seja importante, as ações estratégicas ocorrem a partir de ações emergentes, em níveis micro e macro na organização, considerando também o contexto organizacional e institucional (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Para Johnson, Langley, Melin e Whittington (2007) uma ação é considerada estratégica à medida que essa for determinante para os resultados estratégicos, de sobrevivência, bem como sendo favorável para uma vantagem competitiva da organização.

A interrelação entre os níveis macro e micro é característico do *strategizing*, pois é considerado tanto o praticante como o ambiente no qual está inserido. Sendo as atividades que as pessoas realizam dentro das organizações, as práticas estratégicas, não dissociadas dos seus contextos (JOHNSON; LANGLEY; MELIN; WHITTINGTON, 2007; WHITTINGTON, 2007), ou seja, a estratégia é um processo desenvolvido com a participação e inclusão dos atores de vários níveis organizacionais e também externos à organização (ABDALLA; CONEJERO; OLIVEIRA, 2019). Essa questão pode ser visualizada a partir de um quadro

integrativo proposto por Whittington (2006), no qual é interligado os aspectos centrais da perspectiva da estratégia como prática, Figura 3.



Fonte: Adaptado de Whittington (2006, p. 621)

No quadro, os atores A, B e C são praticantes da mesma organização, enquanto o praticante D, faz parte do campo extra organizacional (consultor). Os elementos i, ii, iii, iv e v são os episódios da estratégia, as *práxis*. Os praticantes fazem uso do conjunto das práticas disponíveis (nomeadas 1, 2, 3 e 4) para elaborar a estratégia. As práticas 1, 2 e 3 incluem rotinas e comportamentos incorporados pela organização, enquanto a prática 4 representa as práticas estratégicas que existem extra organizacional, que não fazem parte das práticas da mesma organização. Conforme as práticas estratégicas acontecem, as práticas são alteradas e novas práticas são adotadas. As macroatividades e o contexto social estão interligados, permitindo a modificação das *práxis*, práticas e praticantes com o passar do tempo.

O termo *strategizing* não tem uma tradução literal para a língua portuguesa, contudo, pode ser entendido, de acordo com Lavarda, Carneiro e Rese (2019), como “fazer estratégia”, ocorrendo na interconexão entre três elementos: as práticas, a *práxis* e os praticantes (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

As práticas são definidas a partir dos comportamentos compartilhados na rotina organizacional, ou seja, são comportamentos rotineiros formados pela atividade mental, corporal, experiências passadas, tradições, normas e processos realizados pelos praticantes (REICKWITZ, 2002). Estas possuem embasamento no conhecimento tácito e explícito, adquiridas em contextos micro e macro da organização (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

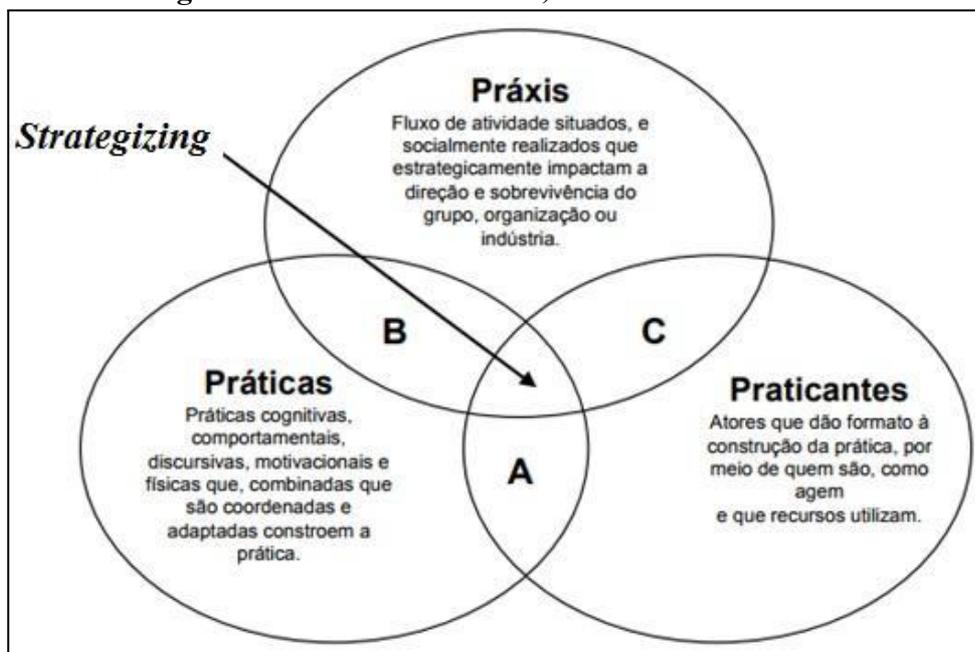
Apesar da tradição e da rotinização presente na organização, as práticas são mutáveis, sofrendo alterações de acordo com o uso a qual são dispostas e o fluxo de atividades. A análise das práticas e suas mudanças busca responder questões como: quais práticas são utilizadas, como essas são empregadas, quais alterações sofrem com o seu uso e de que maneira a utilização dessas impacta a formação da práxis (DE CERTEAU, 1984; ORLIKOWSKI, 1996; SEIDL, 2007). O uso das práticas está ligado ao *strategizing*, pois a partir dessas é possível fornecer recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos para a interação dos atores ao fazer estratégia. Sendo compreendido o desenvolvimento da estratégia a partir da análise das práticas utilizadas (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007).

A *práxis* se refere ao modo que os praticantes realizam as atividades, ou seja, ao ‘como’ os estrategistas executam as práticas (LAVARDA; CARNEIRO; RESE, 2019). De acordo com Whittington (2006), a *práxis* é trabalho real da estratégia, sendo as atividades envolvidas na formulação e na implementação da estratégia, levando em consideração as atividades e o contexto em que ocorrem. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) ainda definem que a *práxis* se refere à atividade estratégica em um contexto amplo, onde se dá a inter-relação entre as ações individuais dos atores com as instituições - política, social e econômica- nas quais esses indivíduos estão inseridos (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007; JOHNSON; LANGLEY; MELIN; WHITTINGTON, 2007).

Por fim, os praticantes são aqueles que executam as atividades, sendo também responsáveis pela definição do modo de como realizá-las (LAVARDA; CARNEIRO; RESE, 2019). De acordo com o Whittington (2006), os estrategistas são atores ativos na constituição da atividade que é fundamental para a continuação da organização, por meio deles as práticas são realizadas para a tomada de ação.

A combinação, ou ainda, a interconexão entre esses três elementos - práticas, *práxis* e praticantes - permite a estruturação conceitual de como se dá o *strategizing*, Figura 4. O fazer estratégia, ocorre na adoção de meios que auxiliam os processos rotineiros (práticas), executados de certo ‘modo’ (*práxis*) pelos atores organizacionais (praticantes) (LAVARDA; HUBLER, 2017).

Figura 4 - Framework *Práxis*, Práticas e Praticantes



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

A estrutura proposta por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), apresenta ainda uma terceira parte integrativa que considera o contexto e conecta a prática, a *práxis* e os praticantes com os resultados obtidos pela organização. Os autores buscam, desta maneira, elucidar que os resultados da empresa são dependentes dos três elementos que compõem o *strategizing*. Assim, quando houver alteração em algum dos componentes do fazer estratégia, será notada também a mudança nos resultados das escolhas estratégicas da organização. A perspectiva da estratégia como prática social pode ser entendida, então, como aquilo que os praticantes fazem em relação à estratégia, as práticas estratégicas realizadas, e como isso sofre influência e também influencia o seu contexto organizacional (JOHNSON *et al.*, 2007).

2.4 SOCIOMATERIALIDADE

O crescente interesse por compreender o mundo natural composto pelo emaranhado de práticas sociais permitiu a chamada “*material turn*” (virada material) (PREDA, 1999; GIERYN, 2002), que tem como foco compreender quais papéis que os objetos e materiais desempenham na atividade humana. Essa virada material permitiu o refinamento das pesquisas que evidenciam a relação e interação entre material e humano nas atividades, dando início aos estudos sobre a sociomaterialidade (BARAD, 2003; ORLIKOWSKI, 2007; PINCH; SWEDBERG, 2008; ROSA, 2016).

A sociomaterialidade vem sendo discutida por inúmeros autores desde a década de 1950, esses autores buscam relacionar, de forma íntima, o social e o material (LEONARDI, 2013). O conceito de ‘entrelaçamento constitutivo’ do material e o social tem por base trabalho de Orlikowski (2007, 2010), Orlikowski e Scott (2008) e Scott e Orlikowski (2013), onde sustentam a inseparabilidade entre o social e o material.

Orlikowski (2007) argumenta que os estudos organizacionais têm, em muitos aspectos, “desconsiderado as formas com as quais as organizações têm se ligado com as formas materiais e os espaços através de como os humanos agem e interagem” (p. 1435). Adotar a visão da sociomaterialidade permite o progresso na compreensão do humano e não humano e suas formas de produzir na organização (MOURA; BISPO, 2020).

Fenwick (2010) apresenta algumas reflexões sobre o foco no material: (a) o cotidiano é envolvido por elementos materiais que acabam por não ser reconhecidos devido ao foco na atividade humana; (b) a atenção no sociomaterial pode ajudar a revelar como as dinâmicas que formam a vida ordinária; (c) a habilidade de reorganizar categorias vem tornando convenções problemáticas. Essas percepções indicam que existe uma necessidade latente de compreensão dos fenômenos sociais e organizacionais que surgem com a interação humano e não humano (MOURA; BISPO, 2020).

De acordo com Law (1984), separar artefatos de fatores sociais é um erro, já que o social é formado por humanos, máquinas, textos, e toda uma rede de materiais heterogêneos. Assim, tem-se o termo sociomaterialidade, onde é possível depreender os vocábulos social e materialidade, que se traduz na capacidade que a materialidade possui de ser social desde a sua concepção, bem como na destinação a um uso específico e a utilização em um contexto social (CAVALCANTE; BISPO, 2014, p. 89).

A sociomaterialidade é uma perspectiva que busca entender a construção e o compartilhamento de sentido em relação às práticas organizacionais, com particularidade nas questões que envolvem as relações de mudanças estratégicas (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; SANDBERG; TSOUKAS, 2015). Orlikowski (2007) argumenta que todas as práticas são sempre e toda forma sociomateriais, sendo a sociomaterialidade fundamental para as organizações, pois definem as possibilidades e delineiam seus contornos, sendo o social e o material indissociáveis, não existindo social que não seja material e nem material que não seja social (ORLIKOWSKI, 2007). Assumindo que “toda materialidade é social de modo que foi criada por meio de processos sociais e é interpretada e utilizada em contextos sociais, e toda ação social é possível por causa de alguma materialidade” (LEONARDO, 2012, p.32).

Na prática organizacional é possível observar a maneira que materialidade está presente e envolvida em todos os âmbitos do processo organizacional, desde os mais visíveis - como computadores, máquinas, mesas - até os menos visíveis - fiação elétrica, ar condicionado, armazenamento de dados em nuvem (LEONARDI, 2017). Importa destacar também que, além da materialidade relacionada às propriedades físicas ou digitais de um artefato, que perdurem em um meio e em determinado tempo, a sociomaterialidade compreende também as atividades que fundem a materialidade com o social, ou seja, os fenômenos sociais, como normas e discursos. Assim, a prática sociomaterial se dá no espaço onde material e o social se imbricam (LEONARDI, 2011; 2012).

Essa abordagem teórica compreende sobre a relação entre humanos e artefatos, pressupondo o emaranhado constitutivo do social e do material na prática (ORLIKOWSKI, 2007; SUCHMAN, 2007). A sociomaterialidade pressupõe então que os praticantes e os artefatos não são entidades independentes que se influenciam por meio de impactos e interações, mas os compreende como aqueles que atuam uns aos outros na prática (BARAD, 2003).

Nota-se que, tanto as agências humanas como as materiais não possuem propriedades intrínsecas, mas assumem atributos, características, capacidades e significados conforme se enredam, ou seja, à medida que vai acontecendo o emaranhado entre o social e o material (ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008; LEONARD, 2011; 2012). Entende-se que os artefatos, materiais trazem em si e consigo significados criados por meio de entendimentos, normas e práticas de determinado meio (SCHATZKI, 2010; ROSA, 2016). Os artefatos utilizados não são coisas que têm algum propósito inato, mas ganham propósito a partir do contexto que estão inseridos, ou seja, a estratégia não é ou está em um objeto ou máquina, mas nas práticas que essa tecnologia permite realizar (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013).

Jarzabkowski e Kaplan (2015), apontam que a materialidade da tecnologia não depende apenas das propriedades dos materiais, mas também das interpretações que as pessoas fazem sobre os artefatos materiais e a inter-relação entre eles (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013; WERLE; SEIDL, 2015).

A sociomaterialidade ganha então a notoriedade nos estudos organizacionais, destacando-se como uma das cinco principais áreas para pesquisa de campo da estratégia como prática (VAARA; WHITTINGTON, 2012). A estratégia organizacional preocupa-se com a maneira que a sociomaterialidade se forma nas intenções entre o social, o material e o contexto que se apresentam, observando as práticas que são realizadas pelos praticantes com os artefatos que participam da realização das práticas na organização (JARZABKOWSKI;

SPEE; SMETS, 2013; BALOGUN; JACOBS; JARZABKOWSKI, 2014). A sociomaterialidade, dada pelo relacionamento do social com o material, é um abordagem de grande valia para compreender como a interação entre a materialidade e os fenômenos sociais podem dar início às organizações e as práticas do seu contexto (MOURA; BISPO, 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a estruturação e desenvolvimento da pesquisa, correspondentes aos aspectos epistemológicos empregados no estudo e sua caracterização. Além disso, são expostos os instrumentos e procedimentos para coleta de dados - entrevista, observação direta e levantamento documental, e o planejamento para análise dos mesmos - análise de narrativa e *pattern matching*.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A definição metodológica de uma pesquisa científica é a trajetória pela qual o pensamento é balizado, que por meio de um conjunto de técnicas, faz-se a construção de uma realidade a qual se tem interesse, sendo considerada a pesquisa como o princípio básico da ciência na construção da realidade (MINAYO, 2003). Neto e Da Silva (2017) definem que a metodologia de um estudo científico depende do paradigma adotado pelo pesquisador, sendo definido aquele que melhor representa sua forma de perceber e estudar a realidade compartilhada.

Quanto à abordagem do problema, essa pesquisa é considerada qualitativa, visto que busca se aprofundar na complexidade dos fenômenos, fatos e processos, fazendo interferências e atribuindo significado aos comportamentos encontrados, ou seja, descreve, compreende e explica a realidade estudada (BALBASTRE, 2003; YIN, 2018). Godoy (1995) explica ainda que o modelo qualitativo tem como foco o fenômeno em seu contexto, analisando-o de forma integrada. Segundo Lüdke e André (1986), a pesquisa qualitativa tem como características fundamentais os seguinte tópicos:

1. a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento.
2. Os dados coletados são predominantemente descritivos. (...)
3. A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto. (...)
4. O 'significado' que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador. (...)
5. A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo. Os pesquisadores não se preocupam em buscar evidências que comprovem hipóteses definidas antes do início dos estudos. As abstrações se formam ou se consolidam basicamente a partir da inspeção dos dados num processo de baixo para cima (LÜDKE; ANDRÉ, 1986; p. 11).

A pesquisa qualitativa corresponde a um maior aprofundamento aos aspectos que não podem ser quantificados, sejam eles relações, processos e/ou fenômenos (MINAYO, 2001).

Considerando o contexto e o foco deste estudo, o emprego da pesquisa qualitativa é justificado, pois o objetivo de análise é considerado o processo em si, em um carácter dinâmico, ressaltando as relações entre processos e indivíduos em um amplo contexto (BALBASTRE, 2003).

O método qualitativo propicia ainda a identificação de padrões e configurações entre diferentes variáveis, podendo utilizar também dos métodos de observação e análise, possibilitando a formulação de explicações razoáveis para os fenômenos que são estudados. Sendo assim, o método qualitativo permite descrever, compreender e explicar a realidade estudada (BALBASTRE, 2003; YIN, 2018).

Compreende-se ainda que a pesquisa é descritiva, visto que busca reproduzir as características de um contexto específico, indivíduo e ambiente, estabelecendo possíveis relações entre esses e suas variáveis. A qualidade descritiva da pesquisa é analisada no presente trabalho também por ter como finalidade a observação, o registro e a análise dos fenômenos, utilizando do intermédio da identificação, registro e análise das características e fatores que se relacionam com o fenômeno em questão (PEROVANO, 2014).

3.2 MÉTODO DA PESQUISA: ESTUDO DE CASO

A fim de alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, definiu-se o estudo de caso como método de pesquisa. No estudo de caso, o pesquisador tem a possibilidade de explorar de modo profundo o objeto de estudo (SWEETMAN; BADIEE; CRESWELL, 2010), com a oportunidade de estar em contato direto com a realidade, os praticantes da estratégia, bem como as práticas que acontecem na organização estudada (LAVARDA; BALBASTRE, 2009).

O estudo de caso é um dos métodos de observação e análise que se encaixa na pesquisa de modelo qualitativa, principalmente quando o caso estudado está inserido em um contexto contemporâneo e real da organização (YIN, 2018; LAVARDA, BELLUCCI, 2022). De acordo com Yin (2018), por meio da pesquisa empírica, o estudo de caso objetiva explorar, descrever e explicar determinado acontecimento, com o objetivo de estudar e obter compreensão profunda do fenômeno. O estudo de caso foi escolhido nesta pesquisa também para facilitar a investigação dos fenômenos dentro do contexto real de uma organização.

Godoy (1995) afirma que o estudo de caso é um método de pesquisa adequado para responder a questões de pesquisa do tipo ‘como’ determinados eventos ocorrem, para quando o pesquisador não tem ou tem pouco controle da situação estudada, bem como para quando os eventos só puderem ser analisados dentro do contexto da vida real.

Em estudos com abordagem sobre sociomaterialidade e estratégia como prática, trabalhos como os de Jarzabkowski, Spee e Smets (2013), Werle e Seidl (2015), Lavarda e Bellucci (2022) fortaleceram a adoção do estudo de caso como método de realização da pesquisa.

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE: JUSTIFICATIVA DE SELEÇÃO DO CASO

Neste estudo, foi selecionado um estudo de caso único de forma intencional, não aleatória e por conveniência (EISENHARDT, 1989), dado que a estrutura e os processos realizados na organização escolhida são adequados para a análise do *affordance*, relação sociomaterialidade e práticas estratégicas. Ou seja, a escolha é adequada ao processo de investigação das categorias de análise e proposições desta pesquisa.

Foi selecionada uma empresa de confecção de roupas com sede na cidade de Gaspar/SC, que trabalha com no ramo de *private label*. Justifica-se, portanto, que a seleção desta organização proporcionou a viabilidade desta pesquisa, devido: (i) a organização atua com diferentes tecnologias e materiais nas suas rotinas de produção; (ii) a área de produção possibilitar a interpretação de diferentes ações relacionadas a *affordance* e sociomaterialidade; (iii) facilidade de acesso às informações e documentos utilizados pelos praticantes da organização.

3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Passamos a definir as técnicas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa, sendo elas: entrevistas semiestruturada, análise documental e observação direta, permitindo o acesso a diferentes fontes de evidências, contribuindo diretamente para a triangulação dos dados coletados (YIN, 2015). De acordo com Vieira e Zouain (2006), a coerência da argumentação em uma pesquisa qualitativa deve se basear em uma variedade de técnicas de coleta de dados.

A combinação de métodos de investigação acrescenta rigor, amplitude, complexidade e profundidade à investigação, que contribuem para uma análise de múltiplas perspectivas (AZEVEDO; OLIVEIRA; GONZALEZ; ABDALLA, 2013). Esta pesquisa utilizou-se da triangulação de dados a partir de entrevistas em profundidade semiestruturadas, análise documental e observação direta.

3.4.1 Entrevista em profundidade - semiestruturada

As entrevistas em profundidade possibilitam que os temas em questão sejam abordados de forma aprofundada, como o nome indica, pois permite que os entrevistados explicitem conceitos, percepções e visões pessoais a respeito do assunto (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987). A flexibilidade das entrevistas semiestruturadas considera as fontes de informações mais relevantes para o estudo, sendo fontes poderosas de evidências (GODOY, 1995).

Lavarda e Balbastre (2009) enfatizam que durante a condução das entrevistas semiestruturadas, o pesquisador deve levar em consideração a questão de pesquisa do estudo, bem como, os objetivos - geral e específicos - que desejam ser alcançados. O método de entrevista utilizado também permite o acompanhamento de um roteiro de perguntas, que guia o entrevistador para os dados que são de maior interesse para responder a questão de pesquisa do estudo, apesar da flexibilidade em incluir novas questões durante a conversa com o entrevistado (TRIVIÑOS, 1994).

Para realização das entrevistas da presente pesquisa foram conduzidas de forma individual, utilizando por base um roteiro semiestruturado de perguntas, que serviu como “guia de tópicos” (GODOY, 2006), elaborado com base na fundamentação teórica do trabalho, questão e objetivos de pesquisa.

Foram entrevistados três colaboradores da área de produção da indústria têxtil da cidade de Gaspar/SC, sendo eles responsáveis por diferentes atividades, quais sejam: encarregado da área de produção, enfiador e operador da máquina de corte. Além desses, também foram entrevistados o gerente de produção da empresa, responsável por conduzir toda a área de produção e liderar os colaboradores em suas funções, e o diretor geral da organização, responsável por administrar a empresa e todas as suas áreas, possuindo conhecimentos sobre todas as funções e responsabilidades dos colaboradores.

O critério de seleção dos entrevistados foi a ligação direta destes com as atividades de produção e a interação desses com os materiais, máquinas e tecnologias para realização das atividades. No caso do gerente de produção e diretor da empresa, a seleção se deu pela participação que esses possuem em formar e implementar as decisões estratégicas da empresa, além de possuírem amplo conhecimento sobre a área de produção e as tecnologias presentes na organização.

Por questões éticas e para preservar suas identidades, optou-se por identificar os profissionais entrevistados com as letras “A” a “E”. As entrevistas ocorreram nos meses de outubro e novembro de 2022, sendo os dados sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1 - Informação das entrevistas

Entrevistado	Função	Data
A	Gerente de produção	19/10
B	Encarregado de produção	19/10
C	Enfestador	19/10
D	Encarregado de corte	03/11
E	Diretor Geral	03/11

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas tiveram duração entre 15 e 30 minutos e todos os entrevistados autorizaram a gravação do áudio das entrevistas, sendo todos posteriormente transcritos para documento em computador, a fim de assegurar a correta interpretação dos dados coletados.

3.4.2 Análise de documentos

A técnica de análise de documentos complementa as outras fontes de dados, contribuindo para aumentar a confiabilidade da pesquisa, diminuindo a influência do pesquisador sobre as informações produzidas em campo (CELLARD, 2008). A análise de documentos permite o acesso a diversas fontes documentais, podendo variar entre os produzidos pela organização, como organogramas, relatórios, etc., bem como os externos à organização, como publicados em mídias e imprensa (GODOY, 1995; YIN, 2018).

Como documentos, pode-se incluir aqueles que são desenvolvidos pela organização, como organogramas, relatórios, fluxogramas, etc., bem como aqueles externos à organização, como publicações da imprensa e informações coletadas de outras mídias sociais (LAVARDA; BALBASTRE, 2009).

Nesta pesquisa a análise documental ocorreu a partir da análise da página *online* da instituição, bem como mídias sociais, como o Instagram, além de documentos físicos da organização, como formulários da produção, planejamento estratégico, organogramas, fluxograma e normativos internos. Durante as visitas à organização foram obtidas fotos do processo de produção, acesso aos documentos internos, como orientações e normas, ambos

servindo de fonte de dados para esta pesquisa.

3.4.3 Observação direta

A observação direta é uma técnica qualitativa de coleta de dados, que possibilita descrever e apreender a realidade organizacional, sem intervenção direta do pesquisador (JACCOUD; MAYER, 2008). Essa técnica permite a obtenção de uma perspectiva holística e natural do ambiente estudado, ou seja, é o momento que o pesquisador observa o *modus operandi* da empresa, atentando-se para os processos, relações e interações dos colaboradores, práxis e praticantes da estratégia (LAVARDA; BALBASTRE, 2009).

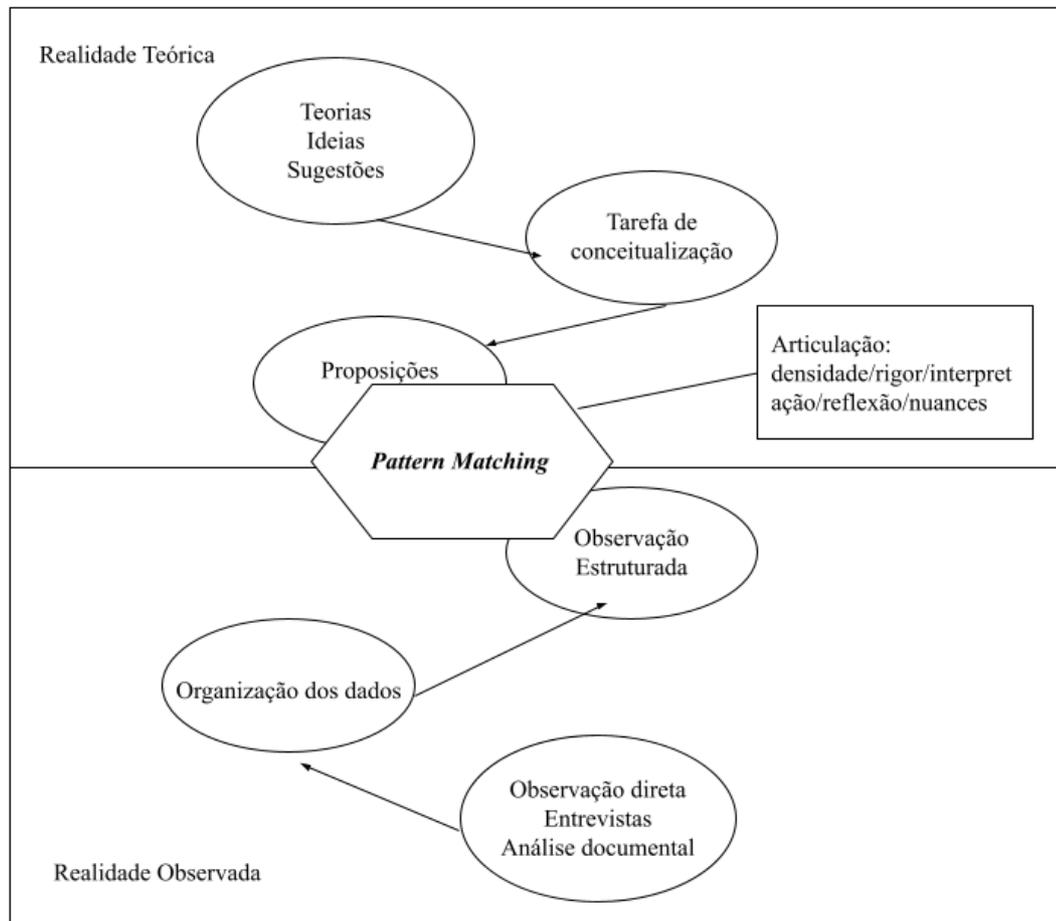
A coleta de dados por meio da observação ocorreu de forma direta e presencial, durante as visitas realizadas à organização nos meses de outubro e novembro, possibilitando a observação das práticas realizadas pelos colaboradores da empresa na área de produção. Todos os dados foram anotados em bloco de notas durante as observações e transcritos para documento em *drive*, a fim de proporcionar registros acessíveis à etapa de análise.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa qualitativa produz uma quantidade de dados bastante relevante, que se não foram organizados de forma correta, podem afetar os resultados da análise. Para que os resultados sejam coerentes com a fundamentação teórica, questão e objetivos de pesquisa, a análise deve estar formalizada e explicada (SÁNCHEZ, 1999).

Nesta pesquisa, a análise dos dados foi realizada a partir da técnica *pattern matching* (TROCHIM, 1989), utilizada para a comparação de comportamentos, situações e acontecimentos no contexto de estudo com a fundamentação teórica apresentada pela pesquisa. Na utilização do *pattern matching*, o processo de análise e interpretação dos dados acontece de maneira abdutiva, caracterizado pelo ‘ir e vir’ da teoria à realidade investigada gerando uma análise qualitativa dos dados. Portanto, a análise inicia com a construção do marco teórico, bem como a definição dos elementos constitutivos da pesquisa, intensificando-se com coleta de dados, Figura 5.

Figura 5 - Análise *Pattern Matching*



Fonte: Adaptado de Trochim (1989)

Como técnica de análise complementar à análise dos padrões, foi utilizado a análise de narrativa, que possibilita compreender de forma mais clara o objeto de estudo nas organizações, no caso, o processo estratégico, levando ao entendimento da pesquisa em sua totalidade (RESE; MONTENEGRO; BULGACOV, 2010). A análise de narrativa interpreta os dados obtidos das entrevistas em profundidade, tornando mais completo o entendimento do contexto estudado.

Para viabilizar a análise dos dados coletados, foram desenvolvidos elementos constitutivos de estudo (ECE), bem como definição constitutiva (DC) e definição operacional (DO), que orientam a pesquisa empírica (KERLINGER, 1979). DC é dada pelos conceitos teóricos revisados, representados aqui pelos autores estudados, enquanto DO explica como os elementos constitutivos podem ser encontrados na realidade explorada. Os elementos constitutivos do estudo (ECE) e as definições constitutivas (DC) e definições operacionais (DO) foram sumarizados no Quadro 2.

Quadro 2 - Elementos constitutivos (EC), definições constitutivas (DC) e definições operacionais (DO) da pesquisa

Elemento Constitutivo	Definição: DC & DO
EC1 <i>Affordance</i>	DC: São as possibilidades de ação que a materialidade de um objetivo e/ou tecnologia favorece ou restringe para a utilização do praticante (GIBSON, 1979; ZAMMUTO <i>et al.</i> , 2007; BERNHARD <i>et al.</i> , 2013; DAMERON <i>et al.</i> , 2015). DO: São as possibilidades de uso dadas pelas tecnologias e máquinas utilizadas no desenvolvimento e montagem de produtos, que favorecem ou restringem um conjunto de ações específicas do praticante.
EC2 <i>Strategizing</i>	DC: Fluxo de atividades que ocorrem por meio de ações e interações de vários praticantes e das práticas que se apoiam, ocorrendo a partir da interconexão dos elementos práticas, <i>práxis</i> e praticantes (WHITTINGTON, 1996, 2003, 2006; JARZABKOWSKI <i>et al.</i> , 2007; LAVARDA e HUBLER, 2017; LAVARDA <i>et al.</i> , 2019). DO: A estratégia-como-prática pode ser identificada no modo de realização do fluxo de atividades (práticas) que ocorrem por meio de ações e interações dos colaboradores (praticantes) do desenvolvimento e montagem de roupas que formam as rotinas organizacionais.
EC3 Sociomaterialidade	DC: É a inseparabilidade entre o material e o social, em que as agências humanas e materiais não possuem propriedades intrínsecas, mas adquirem suas formas, atributos, capacidades e assumem significados à medida que se enredam (ORLIKOWSKI, 2007, 2010; ORLIKOWSKI e SCOTT, 2008, 2010; LEONARDI, 2012, 2017; MOURA e BISPO, 2020). DO: A inseparabilidade entre as pessoas e máquinas e equipamentos podem ser identificadas em práticas interativas sociais situadas nas quais (humanos e não humanos) estão envolvidos.

Fonte: Elaboração própria

3.6 SÍNTESE METODOLÓGICA DA PESQUISA

O Quadro 3 condensa os processos metodológicos desta pesquisa com o objetivo de apresentar os passos percorridos na obtenção da resposta para a questão de pesquisa.

Quadro 3 - Síntese metodológica da pesquisa

Item	Detalhamento
Questão de pesquisa	Como se dá o <i>affordance</i> no fazer estratégia de produção, considerando a perspectiva da sociomaterialidade?
Objetivo geral da pesquisa	Compreender como se dá o <i>affordance</i> no fazer estratégia de produção, considerando a perspectiva da sociomaterialidade.

Objetivos específicos da pesquisa	<p>a) identificar situações de <i>affordance</i>;</p> <p>b) definir quem são os praticantes e as práticas no fazer estratégia de produção;</p> <p>c) caracterizar os componentes das práticas sociomateriais da produção;</p> <p>d) elaborar <i>framework</i> com a interação entre <i>affordance</i>, prática estratégica e a sociomaterialidade.</p>
Fundamentação teórica	<p><i>Affordance</i> (GIBSON, 1979; ZAMMUTO <i>et al.</i>, 2007; BERNHARD <i>et al.</i>, 2013; DAMERON <i>et al.</i>, 2015);</p> <p><i>Strategizing</i> (WHITTINGTON, 1996, 2003, 2006;</p> <p>JARZABKOWSKI <i>et al.</i>, 2007; LAVARDA e HUBLER, 2017; LAVARDA <i>et al.</i>, 2019);</p> <p>Sociomaterialidade (ORLIKOWSKI, 2007, 2010; ORLIKOWSKI e SCOTT, 2008, 2010; LEONARDI, 2012, 2017; MOURA e BISPO 2020);</p>
Proposição da pesquisa (Pp)	<p>Pp: O <i>affordance</i> ocorre nas atividades da prática estratégica de produção à medida que a relação entre o social e o material se combinam possibilitando o alcance dos resultados organizacionais.</p>

Fonte: Elaboração própria (2022)

Com base na apresentação dos procedimentos metodológicos adotados, passamos para a apresentação e discussão dos resultados desta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção é apresentada a contextualização da empresa objeto de estudo e a análise dos resultados da pesquisa, decorrente das entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta, que formaram a análise da narrativa (CZARNIAWSKA, 1998; RESE; MONTENEGRO; BULGACOV, 2010), bem como a discussão dos resultados encontrados. O desenvolvimento da análise ocorreu por meio dos elementos constitutivos do estudo (ECE) (KERLINGER, 1979), que viabilizaram a análise das narrativas e análise *pattern matching* (TROCHIM, 1989), possibilitando o alcance dos objetivos específicos estabelecidos no início desta pesquisa.

Os elementos constitutivos foram divididos em três grupos: EC1 - *Affordance*, EC2 - *strategizing* e EC3 - Sociomaterialidade. E, quanto aos objetivos específicos da pesquisa: (i) identificar situações de *affordance*; (ii) definir quem são os praticantes e as práticas no fazer estratégia de produção; (iii) caracterizar os componentes das práticas sociomateriais da produção; (iv) elaborar *framework* com a interação entre *affordance*, prática estratégica e a sociomaterialidade.

Os dados encontrados nas entrevistas semiestruturadas, observações direta e análise documental são apresentados de forma conjunta e trazem o detalhamento de EC1: *affordance* acontecendo nas atividades da prática estratégica de produção - EC2: *strategizing* - à medida que a relação entre social e material se combinam - EC3: sociomaterialidade, o que possibilita o alcance dos objetivos organizacionais.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO

A organização selecionada como ambiente de estudo - identificada nesta pesquisa como *TecConfection* - é uma confecção de roupas que trabalha no ramo de *Private Label*, atuando como fornecedora de roupas de malha para uma das maiores redes de lojas de departamento do Brasil, com mais de 600 lojas em todo o território nacional. A empresa tem 27 anos de atividade, tendo sido fundada no ano de 1995. A partir de 2002, a empresa começou a produzir para grandes varejistas do Brasil, como C&A, Renner, Marisa, Pernambucanas e Riachuelo.

Mesmo sendo uma empresa de origem familiar, a organização busca a profissionalização, tendo o fundador somente como acionista e trabalhando com profissionais capacitados para cada área, focando também em desenvolver os colaboradores, por meio de

treinamentos e cursos voltados para a indústria têxtil. Atualmente, a empresa conta com uma capacidade produtiva de até um milhão de peças de roupas por mês, com serviços de estamparia, bordado, botão e costura terceirizados, tendo sido premiada recentemente, em 2021, como a melhor fornecedora de roupas de malha da sua principal cliente. A profissionalização da organização também abrange a inclusão de tecnologias e máquinas modernas, que possibilitam a produção de qualidade, como no caso da adoção de um *software* nas empresas terceirizadas, que possibilita acompanhar o estágio de produção que os produtos estão instantaneamente, sendo inclusive, reconhecidos com o prêmio de Inovação tecnológica pela Associação Catarinense de Tecnologia.

4.2 EC1 - *AFFORDANCE* e EC2 - *STRATEGIZING*

De acordo com a definição de *affordance* (EC1) como as possibilidades de ação que a materialidade de um objeto permite, favorece ou restringe para o praticante (GIBSON, 1979; DAMERON; LEBARON, 2015), passamos a considerar a compreensão dos objetos, máquinas e tecnologias dentro de um contexto social (ZAMMUTO *et al.*, 2007). Assim, dentro desse contexto social, o ambiente que os artefatos se encontram, acontece a interação entre humanos e não humanos, corpos e coisas (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2007; 2015; BERNHARD; RECKER; BURTON-JONES, 2013; BALOGUN *et al.*, 2014).

Consideramos, ainda que, o *strategizing* (EC2) ocorre por meio de ações e interações de vários praticantes e das práticas que se apoiam, ocorrendo a partir da interconexão dos elementos práticas, *práxis* e praticantes (WHITTINGTON, 1996; 2003; 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; LAVARDA; HUBLER, 2017). Logo, temos que as atividades encontradas na produção da *TecConfection* ocorrem a partir da interação das práticas, *práxis* e praticantes, e na adoção de artefatos que atuam conjuntamente na realização dos processos diários, que são executados durante o desenvolvimento da rotina da organização (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; LAVARDA; HUBLER, 2017; LAVARDA; CARNEIRO; RESE, 2019).

Sendo assim, buscamos, nesta seção, identificar situações de *affordance* e evidenciar quem são os praticantes e quais são as práticas na área de produção da *TecConfection*, identificadas pelas técnicas de observação direta, entrevistas e análise das definições formais documentadas do modo de realização das atividades. Por motivos de classificação e posterior comparação, dividimos esta seção de acordo com os setores de produção que puderam ser

observados durante a fase de coleta de dados: (i) operação de produção; (ii) enfiar e (iii) corte.

4.2.1 Operação de produção

A operação de produção é o setor onde ocorrem os processos de produção da empresa, sendo nesta área definidos e elaborados os planos de utilização das máquinas e equipamentos, definição dos indicadores de matérias-primas, bem como definição e coordenação do pessoal de produção. Na *TecConfection*, a operação de produção engloba inúmeras atividades não rotineiras, que são alteradas de acordo com as necessidades que surgem no cotidiano da produção, sendo o gerente de produção o responsável pelo setor, e o encarregado da produção que atua de forma a auxiliar o gerente.

O gerente de produção tem o dever de coordenar toda a área de produção e os colaboradores que trabalham nas diversas funções dessa área, além disso, é o responsável por estar em contato com as demais áreas da organização, como o setor de PCP - planejamento e controle de produção, como podemos notar com o relato do Entrevistado A:

eu fico em função de acompanhar tudo o que acontece na produção, controlando as etapas que o pedido de produção deve seguir, então, fico em contato com os rapazes da produção ali, orientando e analisando se está tudo ok... também temos que correr atrás de atender o pedido conforme o PCP nos encaminha, então vamos estabelecendo a ordem de prioridade dos pedidos, aqui tem a ordem de urgente, muito urgente e urgentíssimo, o cronograma tem que seguir a ordem.

Entendemos que as práticas realizadas pelo gerente de produção se dão a partir de ações emergentes, de acordo com o contexto organizacional e as necessidades do setor, levando em consideração as prioridades de ação que devem ser tomadas a cada momento, sendo essas ações estratégicas realizadas pelo Entrevistado A. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) consideram que as ações estratégicas ocorrem a partir de ações emergentes, nos diferentes níveis da organização. Além disso, as atividades do gerente de produção, em conjunto com os demais membros da produção, são determinantes para os resultados estratégicos da *TecConfection*, o que vai de encontro com Johnson, Langley, Melin e Whittington (2007), que consideram uma ação estratégica à medida que essa foi determinante para os resultados estratégicos da organização.

Para cumprimento das atividades da sua função, identificamos algumas situações de *affordance*, junto ao gerente de produção, que são evidenciados ao utilizar o computador e os *softwares* que apresentam os indicadores da área de produção e todas as informações

necessárias para realização dos processos de produção, como os pedidos; sobre essa utilização o Entrevistado A aponta:

aqui [no *software*] recebo todas as informações do pedido e o planejamento do PCP, a partir disso dou as orientações para a produção, eu fico nessa corrida de ir e vir. Para questões de produtividade e produção, a gente tem reuniões, semanais e diárias, para fazer balanço produtivo e de programação, com gráficos e números, semanalmente a gente vai [no *software*] verificar qual a demanda que a gente tem e se está sendo atingido em cada setor.

Percebemos que o *software* permite ao Entrevistado A inúmeras situações de *affordance*. Segundo Lombardo (1987), Michaels (1988) e Oudjans *et al.* (1996), o entendimento de que se tais situações serão benéficas ou não para a organização irão depender do reconhecimento do usuário da plataforma. Evidenciamos isto quando notamos que a plataforma pode inibir a atuação do usuário em alguns momentos, não permitindo que ele faça alterações em valores de pedidos, indicadores e gráficos. Neste caso, a não permissão do *software* para realização de algumas ações configura a inibição apontada por Gibson (1979), em que a materialidade de um tecnologia pode permitir ou restringir a atuação de um usuário

Por meio da observação e a partir das entrevistas também foi notado que o gerente de produção tem domínio sobre as máquinas e tecnologias da área de produção, visto que em diversos momentos o gerente cumpre com o papel de orientar e demonstrar como a atividade deve ser realizada, principalmente no treinamento de novos colaboradores para a área e o trabalho de polivalência que desenvolvem com alguns colaboradores. O Entrevistado A aponta a necessidade dos colaboradores trabalharem conforme a metodologia da empresa, com o objetivo de que todos atuem de maneira parecida e juntos, busquem os mesmos objetivos, por isso a necessidade de treinamentos aos operadores da produção. O Entrevistado A explica que:

a polivalência a gente trabalha internamente, porque cada empresa tem a sua metodologia de trabalho, então, por mais que o funcionário tenha conhecimento na área, não pode trabalhar na metodologia dele, tem que trabalhar com o formato que a empresa trabalha, então, é dado treinamento para mostrar como esse funcionário deve atuar, como lida com a máquina, temos os treinamentos que eu passo, também os treinamentos com o líder da área.

Os colaboradores com a característica de polivalência são de grande valia para a organização, pois tem a capacidade de atuar em várias funções. Na *TecConfection*, a área de produção conta com alguns colaboradores polivalentes, recebendo treinamento para trabalhar com as máquinas de enfiar e corte, por exemplo. Essa política de treinamentos e desenvolvimento dos operadores de máquinas possibilita que dêem resultados positivos, o que vai ao encontro com Goodhue (1995), que aponta que os praticantes obtêm melhores

resultados em suas atividades quando são competentes, experientes e bem treinados, assim são capazes de perceber o *affordance* que os artefatos permitem ou inibem realizar (GIBSON, 1979).

Além disso, a realização de bons treinamentos e capacitação dos colaboradores adotada pela *TecConfection* permite uma melhor realização das práticas e, conseqüentemente, efetivação dos objetivos da organização, o que passa a considerar as ações realizadas em níveis micro e macro da empresa como estratégicas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), pois tornam-se determinantes para os resultados estratégicas, de sobrevivência e favorável para uma vantagem competitiva da organização, conforme aponta Johnson, Langley, Melin e Whittington (2007).

Na função de gerente de produção, foi possível identificar que as situações de *affordance* ocorrem quando este realiza atividades que exigem que lide com a materialidade do computador e as possibilidades (ou não) de ação que o *software* dispõe. Além, também, do *affordance* ao lidar com as máquinas da produção.

Quanto a função de encarregado da produção, esse tem atividades que servem de auxílio ao gerente de produção, supervisionando a área e conferindo todos os produtos que sairão para a distribuição. Essa função atua bastante com a questão operacional do setor, como pôde ser explicado pelo Entrevistado B:

Cuido da parte da produção junto com o supervisor, toda a área de produção, o que vai sair daqui direto para a loja. Montagem de PAC, que seria o kit de produtos, conforme solicitado. Quando as peças chegam da fabricação, montamos o PAC, colocamos a TAG, para tudo sair certinho para a loja.

Para realizar a montagem de PAC (pacote), o colaborador conta com o processamento realizado pela máquina RFID, em inglês *Radio-Frequency IDentification*, uma tecnologia de identificação por radiofrequência, que permite a transmissão de dados. Assim, é feita a marcação de itens com etiquetas RFID, permitindo aos colaboradores identificar e rastrear informações específicas das peças de maneira automática. Essa tecnologia também é utilizada depois que as roupas foram distribuídas nas lojas do cliente, permitindo que a contagem de estoque e peças de roupas seja feita de maneira automática e mais rápido, por meio das etiquetas de RFID. O Entrevistado B explica, de forma simplificada esse funcionamento, e lembra das vantagens de utilizar essa tecnologia para realizar sua atividade:

Essa máquina faz a leitura da etiqueta que vai na peça, para sair o PAC pronto e não dar erro. Cada etiqueta que sai da máquina RFID é única e sai de forma automatizada[...]garante a diminuição de erros, tipo, pode acontecer, mas 99% das vezes não tem erros. Se fosse realizado de forma manual, a chance de cometer erros seria muito maior, pois tem muitas informações, muitos detalhes, além de ser bem mais demorado para fazer. Talvez houvesse necessidade de ter mais pessoas

trabalhando na área também para que as coisas pudessem acontecer de maneira mais rápida.

Como relatado pelo Entrevistado B, a utilização da máquina com alta tecnologia auxilia no tempo para realização das atividades e dispensa a necessidade de mais pessoas nessa função. O domínio sobre a máquina é papel fundamental para que a ação seja realizada de maneira correta, contudo, o RFID também atua na atividade. Essa relação do praticante com a tecnologia evidencia situações de *affordance* ao realizar as práticas, onde a máquina fornece informações instantâneas, mas em caso de um não funcionamento, por exemplo, pode inibir as ações do usuário, dependendo da interação que ocorre entre o homem e a máquina, havendo ou não o aproveitamento dos recursos oferecidos (ZAMMUTO *et al.*, 2007).

Notamos que o *strategizing* ocorre no setor de operação de produção, pois há a adoção de meios que auxiliam os processos rotineiros (as práticas), que são executados de determinada maneira (*práxis*) pelos atores organizacionais, os praticantes do setor, gerente e encarregado de produção, conforme apontam Lavarda e Hubler (2017), que a interconexão entre práticas, *práxis* e praticantes permite a estruturação de como se dá o *strategizing*.

Assim, em concordância com as definições teóricas apresentadas ao longo deste tópico, que caracterizam *affordance* e *strategizing*, e, como base nos dados coletados por meio da observação direta, análise documental e as entrevistas semiestruturadas, foi possível identificar os praticantes e as práticas que realizam, os artefatos presentes nessas práticas e as situações de *affordance* que a materialidade dos artefatos permitiu ou inibiu para o praticante. A partir disso, foi selecionada uma atividade do gerente de produção e também do encarregado de produção e resumidas no Quadro 4.

Quadro 4 - Atividades gerente e encarregado de produção

Praticante	Prática	Artefato	Situações de <i>Affordance</i>
Gerente de Produção	Estabelecimento de prioridade de pedido	Computador <i>Software</i>	Iniciar <i>software</i> , dar <i>start</i> ao sistema; selecionar aba de ordem de produção; realizar leitura dos prazos; estabelecer ordem de prioridade dos pedidos; encaminhar ordem ao encarregado de produção; e transmitir ao pessoal, por meio de um ordem de produção, via digital.
Encarregado de Produção	Montagem de PAC	RFID	Receber as peças da facção; Ler e identificar as informações do PAC; distribuir as peças em cima da mesa e dividir de acordo com o PAC; imprimir etiquetas RFID das peças; colocar etiquetas nas peças; ensacar PECs, e disponibilizar para a distribuição.

Fonte: Elaboração própria

As atividades apresentadas no Quadro 4, do gerente de produção e do encarregado de produção, foram selecionadas como as principais práticas realizadas pelas funções, sendo que para realizá-las, se faz necessário a atuação também dos artefatos destacados, o computador, o *software* e o RFID (além de outros artefatos, como mesa de distribuição, impressora de etiquetas, etiquetas). Apresentadas as práticas e os principais artefatos materiais, bem como as situações de *affordance*, passamos para a apresentação dos dados do setor do enfiesto.

4.2.2 Enfiesto

O setor de enfiesto é uma das primeiras atividades que permitem o contato com a matéria prima, no caso, os rolos de malhas. Nesse processo, o objetivo é realizar o enfiesto das malhas, dispondo os rolos de malhas em diversas camadas, conforme a descrição passada pelo setor de PCP, para facilitar a etapa de corte, possibilitando o corte de diversas peças uma só vez. O praticante responsável por essa atividade é denominado ‘enfiestador’, pois utiliza a máquina enfiesteira. Na *TecConfection*, a área de produção conta com a colaboração de oito enfiestadores, quatro máquinas enfiesteiras de modelo automática, as quais utilizam um sistema de programação, permitindo uma produção mais acelerada, menores chances de erros e somente um operador para cada máquina.

O enfiestador tem a responsabilidade de receber a ordem de produção e a malha solicitada e colocá-la na enfiesteira para que o processo programado inicie, durante a realização do processo, o colaborador deve acompanhar se a malha está sendo esticada corretamente, corrigir se houver dobras ou amassados, bem como atentar-se para possível manchas e erros na coloração da malha, como descreve um dos enfiestadores:

eu tenho que pegar os tecidos, coloco dentro da máquina e estendo em uma mesa, para que quando o enfiesto tiver pronto, poder colocar os tecidos na máquina de corte. Faço essa atividade aqui, quando acaba um montante, faço de novo o mesmo processo, pego as malhas, estendo e ligo a máquina de enfiesto, para daí ir para as máquinas de corte... a máquina tem um espaço que eu fico acompanhando para ver se tem algum erro na malha e corrigir a tempo, antes de acabar o enfiesto (Entrevistado C).

A materialidade da enfiesteira é compreendida nas práticas de produção têxtil, sendo utilizada para esse fim específico, conforme aponta Zammuto (2007), quando afirma que a tecnologia deve ser considerada dentro de um contexto. A atividade realizada pelo enfiestador também é considerada dentro do contexto da organização, ocorrendo a partir da ação do Entrevistado C e da interação com os demais processos de produção, que em conjunto buscam

pela efetivação dos objetivos da *TecConfection*, conforme aponta Jarzabkoski (2003) e Whittington (2006), ao considerar as práticas estratégicas como atividades que ocorrem na rotina da organização, como algo que as pessoas fazem, sendo a estratégia desenvolvida pelos atores organizacionais a fim de obter a efetivação dos objetivos propostos pela empresa (WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Quando perguntado como se dá a utilização da máquina enfestadeira, o Entrevistado C explica que a tecnologia é totalmente automática, havendo necessidade de realizar somente a programação da máquina:

utilizo somente a enfestadeira, ela é totalmente automática, só tem que ser programada, então, eu defino a metragem, que vem da ordem de produção, depois eu ajudo somente tendo que colocar o tecido na máquina e apertando o botão para iniciar o trabalho.

No momento em que a máquina já está ligada e realizando o processo, o enfestador não consegue interferir no tempo e nas atividades que ela realiza, a menos que seja desligada a enfestadeira. Assim, é evidenciado que no momento que a atuação é da tecnologia, o operador é inibido de realizar alguma ação, devendo somente acompanhar o andamento do processo, o que vai ao encontro dos estudos de Gibson (1979), Dameron, Lê e Lebaron (2015) quando afirmam que a materialidade de uma tecnologia pode restringir a utilização do praticante.

Notamos que a atividade praticada pelo enfestador é bastante rotineira, realizando várias vezes os mesmos processos. As situações de *affordance* na atividade do enfestador são evidenciadas quando o Entrevistado C estabelece contato com a enfestadeira, ao realizar as práticas de programação e controle. A atividade realizada pelo enfestador foi resumida no Quadro 5.

Quadro 5 - Atividade enfestador

Praticante	Prática	Artefato	Situações de <i>Affordance</i>
Enfestador	Enfestar malha	Máquina enfestadeira	Encaixar o rolo de malha na enfestadeira; programar máquina com o comprimento e largura da malha; dar <i>start</i> /ligar a máquina; acompanhar o enfesto; e estender a malha ou corrigir em casos de dobras ou defeitos da malha.

Fonte: Elaboração própria

Como apresentado, o enfesto é uma prática que necessita da máquina enfestadeira e de um enfestador vinculado a ela, essa relação homem-máquina possibilita caracterizar situações de *affordance* (ZAMMUTO *et al.*, 2007).

Apresentadas as práticas e os artefatos materiais, bem como as situações de *affordance* no setor de enfiesto, passamos para a apresentação dos dados do setor do corte.

4.2.3 Corte

O setor de corte vem logo após a realização do enfiesto; na *TecConfection* a máquina enfiesteira possui ligação com a máquina de corte, sendo que a mesa da enfiesteira possui um sistema de ar que permite a flutuação das malhas que foram enfiestadas, facilitando que o operador passe desta mesa para a máquina de corte. Então, neste setor acontece o corte das malhas de acordo com as medidas ou moldes que são solicitadas na ordem de produção.

A organização faz uso de três máquinas de corte automáticas, que realizam os cortes a laser com alta precisão. Da mesma maneira que a enfiesteira, a máquina de corte requer uma programação e o acompanhamento de um operador durante o processo, o encarregado de corte. O operador da máquina de corte, função denominada por encarregado de corte na *TecConfection*, faz toda a preparação e programação da máquina para iniciar o processo de corte das malhas. Depois do início do processo, o operador acompanha a atividade da máquina para verificar se os parâmetros e a qualidade estão de acordo com o que foi programado e aplica os procedimentos de segurança, a fim de evitar qualquer acidente em caso de algum desligamento da máquina.

A programação da máquina de corte é realizada diretamente no painel de controle da máquina, que fica localizado na lateral, em um computador, onde devem ser inseridas as medidas e a quantidade de camadas de malhas, bem como as informações de corte. Sobre esse processo, um dos encarregados de corte expõe que:

quando termina o enfiesto das malhas, o enfiestador liga a mesa que faz que o papel embaixo do tecido flutue, sai ar de vários pontos da mesa, então, ele traz esse enfiesto até a mesa de corte, as duas mesas ficam acopladas, uma seguida da outra [...] na mesa de corte já está tudo pronto para dar início; a gente sempre verifica se a máquina está *ok*, confirmando todas as informações do corte. Faço o encaixe da malha e, então, é só apertar o botão de ligar [...] Quando ela termina [o processo], é só feita a separação e levado para as empresas de costura, ou de bordado, estamparia, botão, conforme vem na ordem de produção, mas essa parte é com o pessoal da distribuição (Entrevistado D).

O Entrevistado D relata sobre a atenção que é necessário ter com a programação e todo o espaço da máquina, principalmente antes de iniciar os cortes, evitando possíveis erros e contratempos durante o corte. Essa percepção é necessária para que o humano tenha para com a máquina, indo ao encontro com Bernhard, Recher e Burton-Jones (2013), que elencam que o uso de um tecnologia depende da percepção e da utilização das propriedades dadas pelos

praticantes.

O ambiente e a máquina de corte contam com painéis com instruções, que auxiliam em casos de dúvidas ou acontecimentos de ações não comuns. Quando questionado sobre possíveis erros e/ou desligamento da máquina em meio à operação, o encarregado de corte explicou qual ação deve realizar e de que forma conduz o desligamento da máquina, citando que pode acontecer algum incidente em casos de queda na energia da empresa, algum desligamento errado. Contudo, o diretor da *TecConfection* resume de maneira clara as possibilidades de erros que podem acontecer na área de produção:

O maquinário é totalmente tecnológico, os problemas que temos é erro humano, o erro de máquina é quase zero. Um erro humano, na parte do enfiado, no corte, ou até na malha que vem algum problema. Mesmo que a enfiadeira seja automática, o enfiador que tem que observar a malha, verificar se está esticada. O corte é automático, mas, o cortador tem que chamar o risco, fazer o encaixe, colocar os pontos. Então, geralmente, o problema não vem da máquina, mas de quem conduz a máquina [...] se tiver uma pane, a máquina desliga e quando ligar, ela baixa a faca, daí pode acontecer uma erro. Mas os problemas que surgem da produção hoje não são as máquinas, mas vem das pessoas que estão operando as máquinas (Entrevistado E).

O relatado pelo Entrevistado E evidencia a qualidade e excelência das tecnologias da área de produção da empresa, visto que são raríssimas as vezes que essas podem causar algum dano ou erro ao processo, destacando que os erros que ocorrem são, na maioria das vezes, humanos. Esta compreensão dada pelo diretor evidencia a necessidade dos colaboradores analisarem as tecnologias disponíveis dentro do contexto da rotina organizacional e das normas e procedimentos que devem ser seguidos, assim, a interação humano-não humano tende a ser melhor compreendida e realizada, corroborando a teoria de Dameron e Lebaron (2015), sobre analisar a materialidade dentro de um contexto organizacional.

Devido a preocupação que a organização possui com a qualidade dos produtos, os investimentos em maquinário e tecnologia de ponta sempre foram fatores primordiais para os gestores, por isso, o reconhecimento do diretor que os erros que atualmente acontecem nos processos de produção vem dos operadores das máquinas e não da tecnologia em si. O diretor também comentou sobre a política de não deixar a empresa virar ‘museu’, fazendo referências as idades e tempo de uso das máquinas de operação, como descreve:

As máquinas têxteis são máquinas atualizadas ano a ano, mas por enquanto não teve uma grande revolução, então, trabalhamos com os equipamentos de cinco anos, que é o tempo de depreciação. Temos a filosofia de não deixar a empresa virar museu, então, fazemos as trocas de acordo com o tempo de depreciação, ou, quando vemos a necessidade de adotar alguma tecnologia superior que surge no mercado (Entrevistado E).

O setor de corte conta, como o enfeito, com maquinários modernos que garantem a qualidade desejada pela organização na produção de suas peças. Ao trabalhar com a máquina, o encarregado de corte utiliza os conhecimentos voltados para essa tecnologia, recordando sempre os parâmetros de qualidade que devem ser atingidos. Da mesma maneira, essa atividade evidencia situações de *affordance*, com a tecnologia permitindo ou inibindo a ação do operador. A atividade realizada pelo operador da máquina de corte foi resumida no Quadro 6.

Quadro 6 - Atividade encarregado de corte

Praticante	Prática	Artefato	Situações de <i>Affordance</i>
Encarregado de corte	Cortar malha	Máquina de corte	Inserir informações da ordem de produção e da malha no programador da máquina; fazer encaixe da malha; dar start/ligar da máquina; ao término do corte, retirar plástico e separar os pedaços cortados;

Fonte: Elaboração própria

Neste tópico, apresentamos as atividades realizadas pelos colaboradores das funções de gerente e encarregado de produção, enfeitor e encarregado de corte, durante a rotina da *TecConfection*, que evidenciam situações de *affordance*, pois ao lidarem com a materialidade dos artefatos disponíveis, esses permitem ou inibem a realização da prática estratégica pelos praticantes (WERLE; SEIDL, 2015). Foi evidenciado que a estratégia é criada e desenvolvida por todos os praticantes da área de produção, mesmo que em diferentes funções e níveis hierárquicos, sendo que na rotina da organização ocorre a interconexão entre as práticas, *práxis* e praticantes, ocorrendo o *strategizing* (LAVARDA; HUBLER, 2017).

Apresentadas as práticas e os artefatos materiais envolvidos, bem como as situações de *affordance* decorrentes; passamos para a apresentação dos dados referentes ao elemento EC3, a sociomaterialidade.

4.3 EC3 - SOCIOMATERIALIDADE

O EC3, sociomaterialidade, como perspectiva, se caracteriza pela lógica de inseparabilidade entre o social e o material, em que as agências humanas e materiais não possuem propriedades intrínsecas, mas adquirem suas formas, atributos, capacidades e assumem significados à medida que se enredam (ORLIKOWSKI, 2007; 2010; ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008; 2010; LEONARDI, 2012; 2017; MOURA; BISPO, 2020).

Dada a necessidade latente de compreender como os fenômenos sociais e organizacionais surgem a partir da interação humano e não humano, destacada por Moura e Bispo (2020), utilizamos nesta pesquisa a sociomaterialidade como a perspectiva que permite compreender o papel do social (praticantes) e do material (artefatos) nas práticas estratégicas da *TecConfection*. Entendemos ainda que a materialidade possui capacidade de ser social dentro do contexto que se faz presente (CAVALCANTE; BISPO, 2014).

Seguimos o entendimento de Jarzabkowski, Spee e Smets (2013) para explicitar que artefatos são as tecnologias e os materiais que representam um trabalho estratégico nas práticas sociais que fazem parte. Os relatos das entrevistas, a observação direta e as análises de documentos apontaram vários artefatos presentes nos contextos dos *praticantes da produção* da organização estudada. As agências humanas também foram evidentes nas atividades realizadas, assumindo, estas e os artefatos, características e capacidades conforme interagem e se imbricam (ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008; LEONARD, 2011; 2012).

Assim, com o intuito de caracterizar os componentes das práticas sociomateriais da área de produção da *TecConfection*, essa seção foi dividida, também, de acordo com os setores de produção que puderam ser observados neste estudo: (i) operação de produção; (ii) enfeito e (iii) corte.

4.3.1 Operação de produção

Como já abordado, a operação de produção é um setor que conta com elevado número de atividades não rotineiras, que variam de acordo com as necessidades da área de produção. Nestas atividades várias são as práticas sociomateriais presentes, onde o gerente de produção e o encarregado de produção atuam junto aos artefatos disponibilizados para realização das respectivas atividades.

Para Leonardi (2017), a materialidade está presente nos diversos âmbitos da organização, sendo considerado neste estudo os artefatos mais utilizados por cada função. Na sala do gerente de produção tem uma mesa e um computador, que dispõe de um sistema (*software*), que permite o conhecimento de indicadores da área e produção, como quantidade de peças produzidas, quantidade de uso de matéria prima, além de gráficos dos indicadores, *status* dos pedidos, entre outros, sendo essas informações fundamentais para a atuação do gerente de produção, sobre o *software* aponta o Entrevistado A: “aqui no sistema [*software*] temos todas as informações que são necessárias para o andamento da produção e eu consigo acompanhar todos os dados na hora, o que ajuda demais na correria da empresa”.

O sistema permite ainda que o usuário insira informações nos campos (abas) dos vários itens, realizando a digital por meio de um teclado anexo ao computador, essas informações são disponibilizadas (ou não) para os demais usuários, de acordo com a definição de público ou privado escolhido pelo usuário.

Temos que as informações virtuais disponibilizadas influenciam a maneira de atuação do praticante, pois por meio da materialidade do computador, possibilitam que o entrevistado A faça interpretações e sirva de orientação da ação que deve tomar em determinado momento para que a produção seja conduzida de maneira correta e os objetivos sejam atingidos. Ou seja, a materialidade do meio digital e arquivos em nuvem permite ancorar e orientar os usuários (WERLE; SEIDL, 2015).

Na mesa do gerente de produção estão disponíveis também materiais de escritório, como canetas, papéis, lápis, marca-texto, bloco de anotação (*post-it*), bem como amostras de malhas e documentos do setor. Esses artefatos servem de apoio ao Entrevistado A para realizar suas funções, que utiliza da materialidade das canetas para fazer anotações nos papéis, sobre atividades que não deve esquecer de realizar ou ainda anotações de informações importantes que devem ser repassadas ao encarregado de produção ou outros setores da empresa.

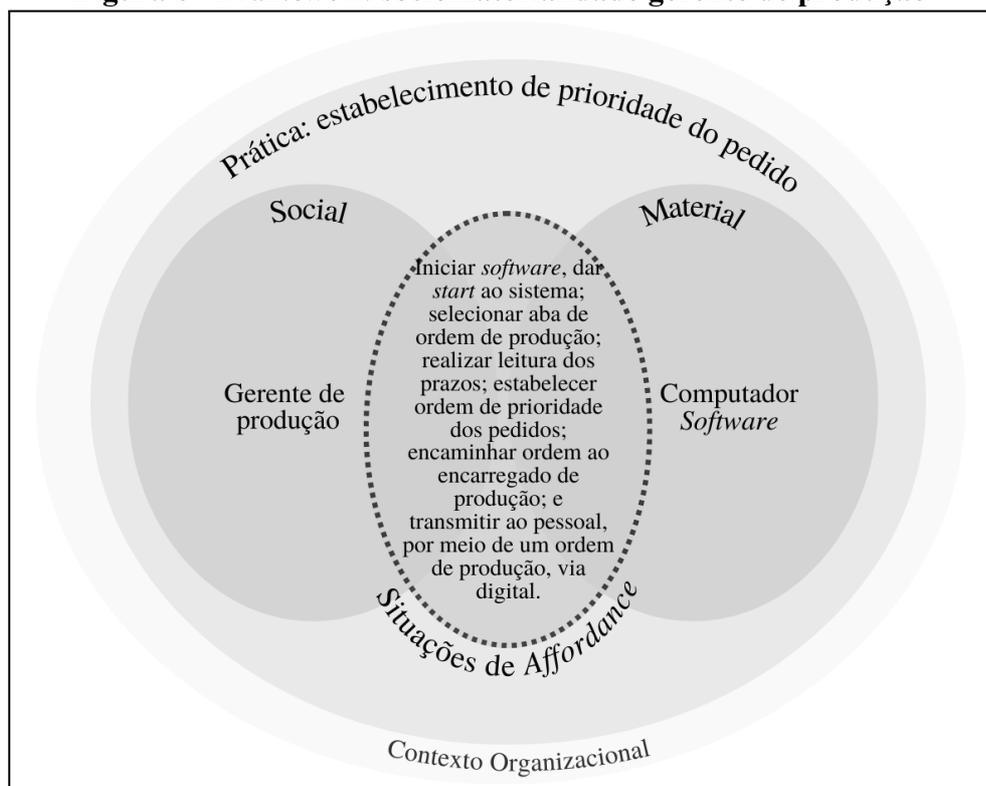
Os blocos de anotações (*post-it*) apresentam a característica de serem autocolantes e, no caso, com cores vibrantes, servindo para chamar atenção do gerente de produção às anotações feitas. Os demais itens de escritório agem da mesma forma, possibilitando as escritas e colocações que são realizadas no cotidiano do praticante. Quanto aos documentos, o Entrevistado A cita serve de apoio para informações dos pedidos que foram feitos pelo setor de compra, contudo a maioria das informações também são disponibilizadas no sistema do computador. A amostra de malhas foi dada por um fornecedor externo, para avaliação pela empresa, permitindo o toque, o visual e a comparação entre a malha da amostra e a já utilizada como matéria prima, sobre esse episódio, o Entrevistado A explica:

olha, já tem aqui uma amostra de malha que o fornecedor veio mostrar, ele aplicou um produto que deixa mais macia as malhas, sente a diferença[...] com essas amostras a gente faz as análises da matéria prima que vamos usar, buscando sempre melhorar, oferecer um produto melhor para o nosso cliente.

Temos, então, que a relação sócio-material é expressa pelo gerente de produção junto aos artefatos e tecnologias, onde ambos atuam nas práticas que realizam, conforme aponta Barad (2003), que pressupõe que o social e o material não são independentes, mas atuam uns aos outros, contribuindo na rotina organizacional.

Assim, com o intuito de compreender o relacionamento entre o social e o material presente nas ações do gerente de produção, a atividade de estabelecimento de prioridade do pedido foi exposta em um *framework*, Figura 6. Temos na Figura 6 as situações de *affordance*, que são evidenciadas durante a realização da prática de estabelecimento de prioridade do pedido. Essas se dão a partir da relação de imbricamento do social, o gerente de produção, com o material, computador com o *software*, dentro do contexto organizacional da *TecConfection*.

Figura 6 - Framework sociomaterialidade gerente de produção



Fonte: Elaboração própria

As atividades que são de responsabilidade do encarregado de produção contam também com a atuação de outros artefatos, como papel e caneta, quando há necessidade de fazer anotações ou escrever lembretes. Contudo, a principal atividade que o Entrevistado B realiza é a montagem de PACs das peças de roupas que recebe após a chegada das facções terceirizadas. Para a montagem de PAC, a materialidade se faz presente nas roupas, nos plásticos, bem como na impressora e máquina RFID. As tecnologias presentes na impressora e na RFID ganham propósitos ao serem utilizadas neste contexto de trabalho, visto que permitem realizar determinadas práticas que seriam mais trabalhosas quando realizadas sem uma tecnologia específica, corroborando os estudos de Jarzabkowski, Spee e Smets (2013),

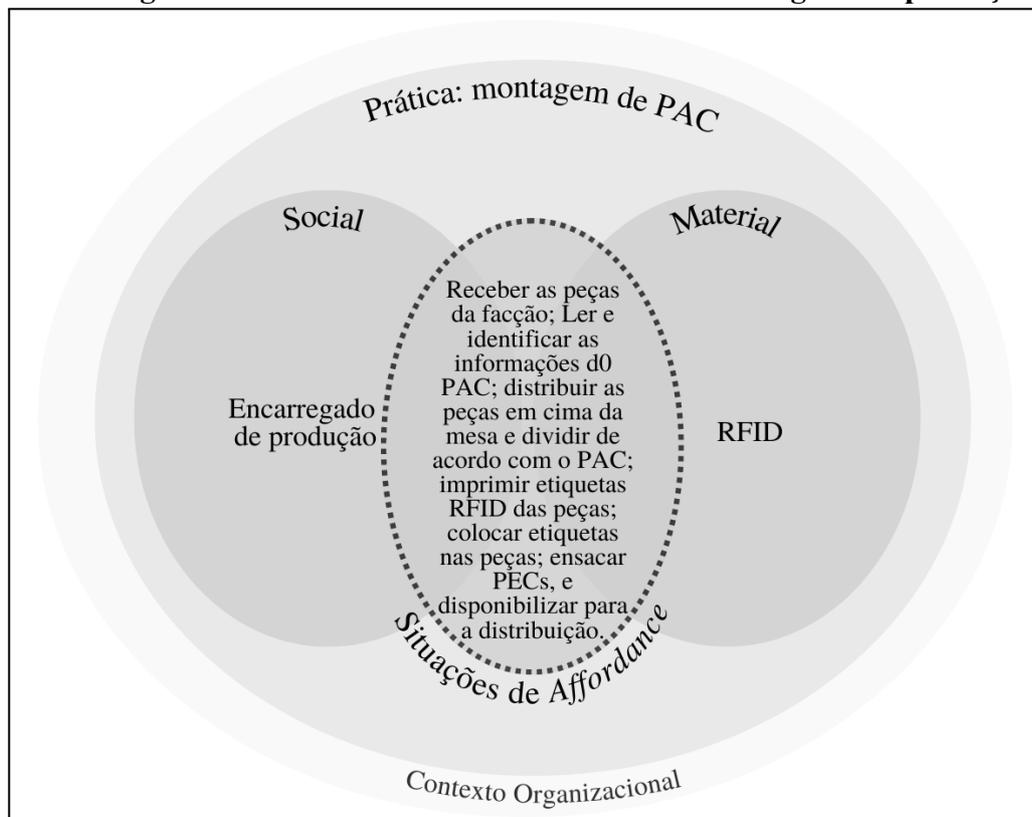
ao afirmarem que ‘as coisas’ não tem um propósito inato, mas ganham propósito a partir do contexto que estão inseridas.

As roupas são dispostas de acordo com a ordem de PAC recebido pelo Entrevistado B, sendo organizadas por tamanho e quantidade, e então, as etiquetas RFID, chamadas na empresa por TAGs, que são presas nas peças. O operador opera a impressora RFID para imprimir as etiquetas, que são presas às roupas e, por fim, ensacadas com os plásticos que envolvem as peças e permitem o manuseio por parte da próxima etapa, que é a distribuição aos centros de distribuição do cliente da *TecConfection*. O Entrevistado B explica que as atividades que são de sua responsabilidade devem ser bem realizadas, visto que é a etapa final antes de ir para a distribuição aos clientes, considerando que as tecnologias auxiliam realizar tudo de forma correta, sem erros, como aponta:

tudo o que eu faço deve ser bem feito, não pode ter erros, afinal, sai daqui direto para distribuição na loja. Considero que seja fundamental as máquinas, porque se fizer algo fora do que é estipulado, pode ocorrer problemas na hora de chegar até nosso cliente (Entrevistado B).

A atividade de montagem de PAC realizada pelo encarregado de produção foi disposta no *framework* sociomaterialidade encarregado de produção, Figura 7.

Figura 7 - Framework sociomaterialidade encarregado de produção



Fonte: Elaboração própria

A Figura 7 apresenta as situações de *affordance* que se dão durante a realização da atividade de montagem de PAC. Estas situações de *affordance* são evidenciadas a partir do emaranhado que entre social e material, dado pelo agente social, o encarregado de produção e o agente material, no caso a máquina RFID, ao realizarem a prática dentro do contexto da *TecConfection*.

Apresentadas as atividades que caracterizam a sociomaterialidade na atividade do setor operação de produção, passamos para a apresentação dos dados do setor de enfesto.

4.3.2 Enfesto

As práticas do setor de enfesto são bastante rotineiras, sendo repetido o mesmo processo várias vezes durante o dia. O enfestador, faz uso de poucos materiais durante o processo de enfesto, pois o processo é bastante automatizado, dependendo basicamente de realizar a programação da máquina de maneira correta. Para que seja realizado o processo de enfesto em si, são essenciais as atividades do operador, o enfestador, e da enfestadeira, os dois são agentes e atuam de maneira complementar, evidenciando o que afirma Orlikowski (2007), em que social e material são indissociáveis, não existindo um sem o outro.

O Entrevistado C comenta que utiliza de uma impressão da ordem de produção, para seguir as orientações e especificações do pedido, e também para fazer anotações quanto às informações da malha, como tamanho, quantidade de rolos utilizados, entre outros. Para dar início ao processo o enfestador inclui no painel ao lado da enfestadeira os dados da malha, como largura e comprimento, coloca o rolo de malha no espaço no trilho e encaixa na máquina, e então, aperta o botão para dar início ao processo.

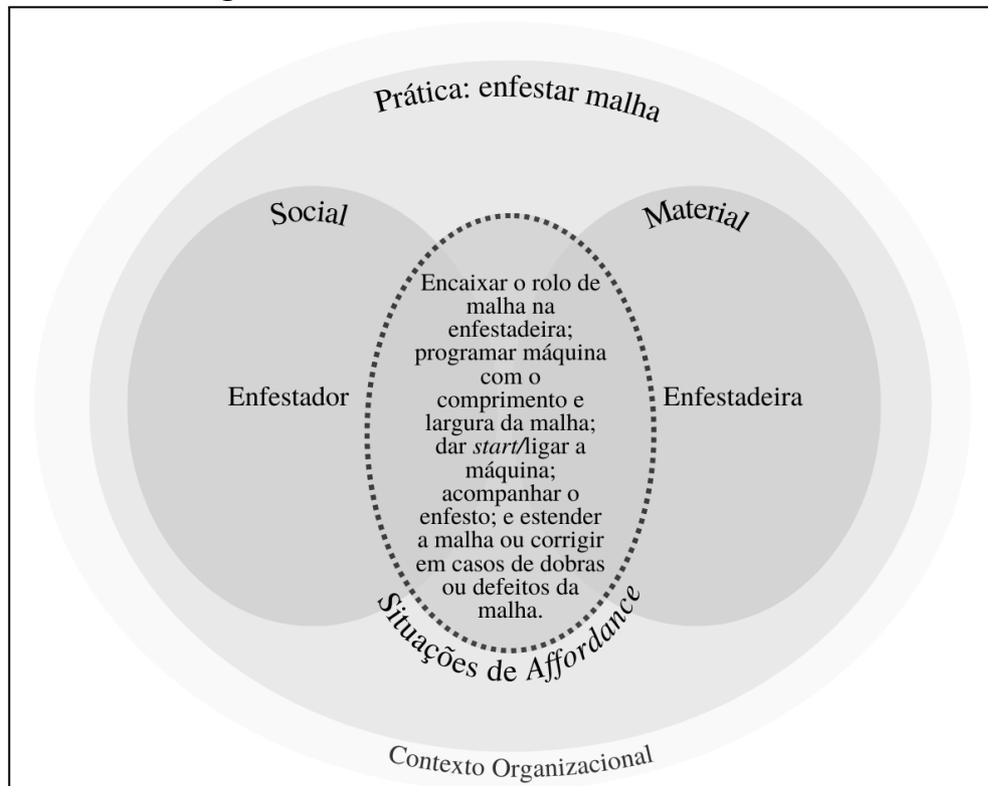
Assim, o processo ocorre de forma automática, sem que necessariamente sofra interferência do enfestador. A enfestadeira realiza o movimento de levar a malha até a ponta da mesa e trazer até o início várias vezes, até que o rolo de malha termine, possibilitando que a malha fique totalmente esticada e em várias camadas. O enfestador poderá atuar durante esse processo caso tenha necessidade de estender alguma dobra da malha, servindo de apoio de uma haste de ferro comprida para conduzir o tecido, ou então, caso seja notado algum defeito na malha, como uma mancha ou cor errada, o que necessita que o processo seja parado e corrigido. Sobre a atuação da máquina de enfesto, o Entrevistado C afirma:

é essencial [a atuação da enfestadeira], se não tivesse essa máquina, teria que ser usado outra máquina, mas de forma manual, teria que ter mais pessoas para empurrar a máquina e fazer o que hoje ela faz automaticamente, seria bem mais demorado, levaria mais de horas para fazer algo que hoje acontece em minutos.

Além de que seria mais cansativo, porque lidamos com metragem enorme de malhas, que são pesadas, o processo de esticar levaria tempo e cansaria, o que diminuiria o ritmo do processo, podendo atrasar as outras etapas da produção, que vem depois de nós.

Após o término do processo, a mesa da enfestadeira também age de maneira a auxiliar o enfestador, possibilitando que, por meio do sistema de ar da mesa, a malha que foi enfestada seja levada para o próximo processo, o corte, não exigindo que o operador faça força ou desajuste o tecido. A enfestadeira é agente nesse processo, não sendo mero instrumento ou apoio para realizar uma atividade, mas atua de forma que ganha propósito no contexto que está inserida (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013). A atividade de enfiar a malha foi explicitada no *framework* sociomaterialidade enfiador, Figura 8.

Figura 8 - Framework sociomaterialidade enfiador



Fonte: Elaboração própria

Na Figura 8, temos as situações de *affordance* evidenciadas na prática de enfiar malha, surgida a partir da relação sociomaterial entre o enfiador e a máquina enfiadeira, ou seja, o agente social e material que se enredam, de maneira a realizar trocas que evidenciam situações de *affordance*, sendo todo o processo ocorrendo no contexto organizacional da *TecConfection*.

Apresentadas as atividades que caracterizam a sociomaterialidade no setor de enfiesto, passamos para a apresentação dos dados do setor de corte.

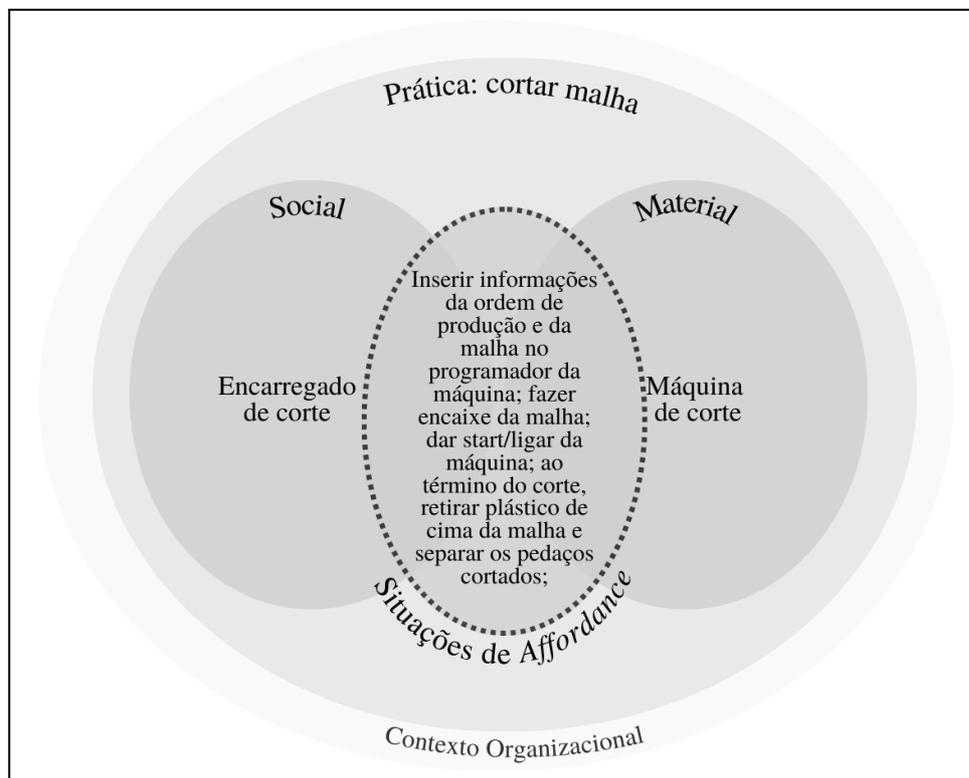
4.3.3 Corte

O setor de corte tem como componente das práticas de interação sociomateriais o operador e a máquina de corte, da mesma maneira que o enfiesto, os dois agem juntos para que o objetivo seja atingido. A atividade do corte é bastante rotineira, repetindo as mesmas ações várias vezes. Para dar início ao processo de corte, a ordem de produção é levada pelo enfiestador até o operador junto com a malha enfiestada, junto com a malha que passou pelo enfiesto.

A folha com a ordem de produção possibilita a leitura do operador e a interpretação do que ele deve realizar, assim, no computador acoplado à máquina, ele insere os dados da operação que deve ser feita. Após isso, faz a verificação dos componentes da máquina, se todas as partes estão localizadas de maneira correta. Importa lembrar que esta verificação é considerada, também, um processo socialmaterial, visto que só existe por conta do contexto que está inserida, mesmo que não haja propriamente uma tomada de ação, no caso de estar tudo correto.

O operador realiza, ainda, o encaixe da malha, de modo que todo o tecido fique dentro do espaço que será realizado o corte, por fim, aperta o botão de ligar e aguarda o término da atividade que o laser opera. A atividade da máquina de corte possibilita o contexto social, pois interage com o humano que a opera, e essa interação, permite que ambos sofram modificações dinamicamente, conforme realizam a prática (FENWICK; EDWARDS; SAWCHUK, 2011). A atividade de cortar a malha é apresentada em *framework*, Figura 9.

Figura 9 - Framework sociomaterialidade encarregado de corte



Fonte: Elaboração própria

A Figura 9 apresenta as situações de *affordance*, evidenciadas na prática de cortar a malha, durante a interação que ocorre entre o encarregado de corte e a máquina de corte, social e material que se imbricam dentro do contexto organizacional da *TecConfection*. Sobre esta atividade e a utilização da máquina de corte o Entrevistado D afirma:

é interessante que a máquina faz coisas que seriam praticamente impossíveis de serem realizadas por nós; os cortes são feitos com precisão e ela usa todo o espaço do tecido, faz com que não tenha perda de tecido, o que seria bem difícil se fosse manual.

Após apresentação dos elementos constitutivos EC1, EC2 e EC3, passamos à discussão dos resultados a partir da questão de pesquisa inicialmente proposta.

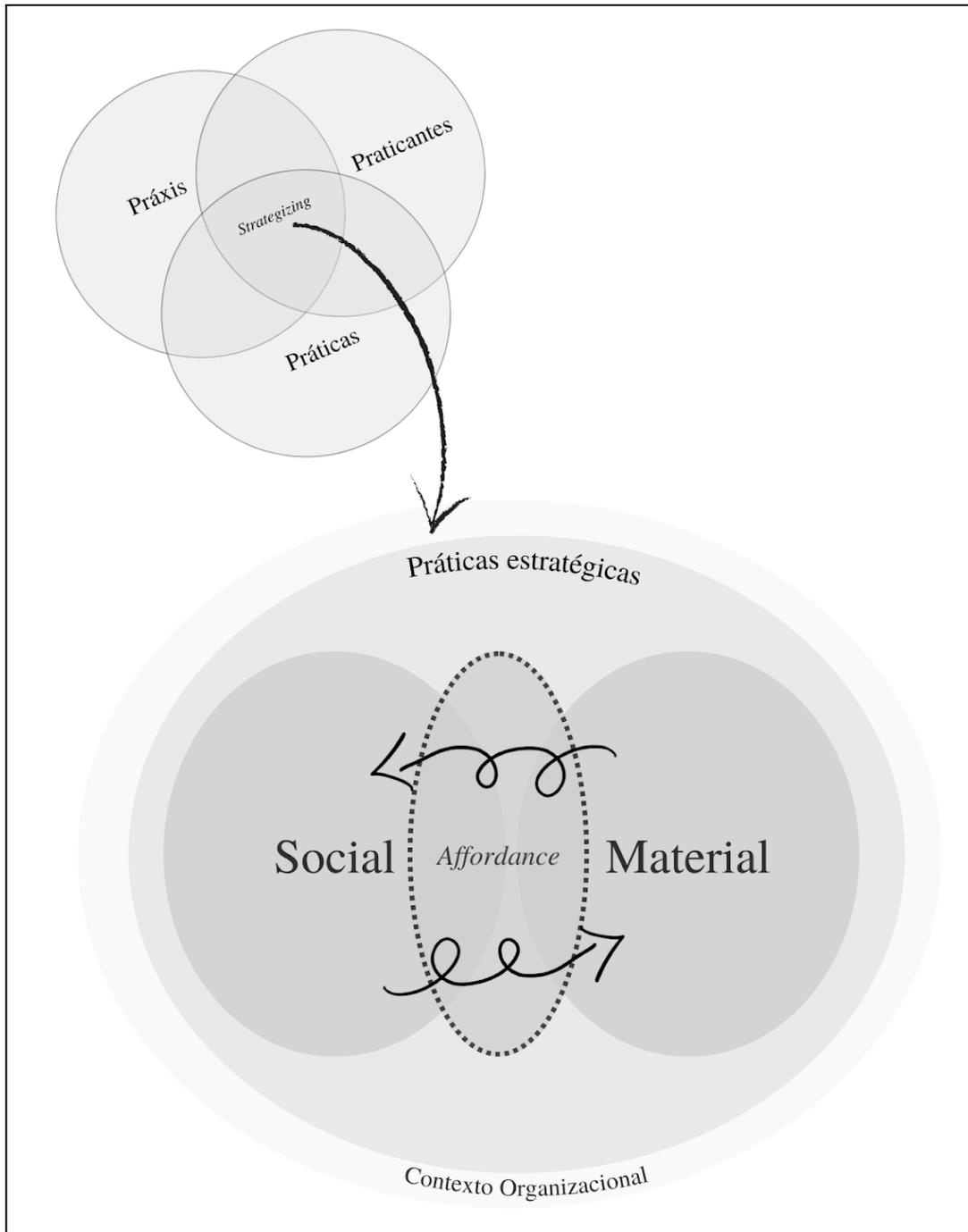
4.4 QUESTÃO DE PESQUISA, PROPOSIÇÃO E *FRAMEWORK* INTEGRATIVO

A partir da questão de pesquisa proposta neste estudo: “**como se dá o *affordance* no fazer estratégia de produção, considerando a perspectiva da sociomaterialidade?**”, foi estabelecida uma proposição de pesquisa resultante das teorias que serviram de

fundamentação para este estudo **Pp: O *affordance* ocorre nas atividades da prática estratégica de produção à medida que a relação entre o social e o material se combinam possibilitando o alcance dos resultados organizacionais.**

Após a apresentação dos elementos EC1, EC2 e EC3, para responder a questão de pesquisa e contemplar a proposição estabelecida, retomamos o quarto objetivo específico: elaborar um *framework* com a interação entre *affordance*, prática estratégica e a sociomaterialidade. Explicando este *framework* (Figura 10), entendemos que o *affordance* ocorre dentro das práticas estratégicas, a partir do emaranhado entre os agentes social e material (representado pelos setas espirais que vão do material para o social e do social para o material) os quais compõem a sociomaterialidade no contexto organizacional da *TecConfection*. Os três elementos que compõem o *strategizing*: (i) práticas; (ii) *práxis* e (iii) praticantes, são elementos presentes no contexto organizacional, que impulsionam em diferentes intensidades o processo e a prática estratégica, esses elementos aparecem representados com base no *framework* de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.11), sendo considerados na Figura 10 como a origem das práticas estratégicas (dado pela seta que vai do *strategizing* para as práticas organizacionais).

Figura 10 - Framework relacional de *affordance*, *strategizing* e sociomaterialidade



Fonte: Elaboração própria

O *Affordance* corresponde às possibilidades de ação que a materialidade de um objeto e/ou tecnologia dá forma, permite, e ao mesmo tempo, restringe para a utilização do praticante (GIBSON, 1979; DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015). Temos, então, que os colaboradores da produção da *TecConfection* ao se relacionarem e interagirem com os objetos e tecnologias, ficam sujeitos as possibilidades que podem permitir ou inibir a realização das práticas estratégicas da empresa, dando a compreender como os diferentes objetos e tecnologias estão

envolvidos no fazer estratégia, o *strategizing*, no desenvolvimento das atividades (WERLE; SEIDL, 2015).

Ademais, Whittington (2006) caracteriza as práticas como as rotinas compartilhadas de comportamento, as tradições, normas e procedimentos que guiam as ações dos praticantes, sendo a estratégia vista como uma atividade que ocorre na rotina da organização (WHITTINGTON, 1996; 2003; 2006; JARZABKOWSKI, 2003). Por essa perspectiva, foram identificadas as práticas presentes na área de produção, que são criadas e desenvolvidas por meio das ações e interações de vários praticantes e das práticas em que se apoiam (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), sendo a estratégia criada e desenvolvida pelos membros da *TecConfection*, adicionado a ação e interação dos artefatos e tecnologias que atuam junto à realização dessas prática. Ou seja, buscamos avançar nos estudos organizacionais que, de acordo com Orlikowski (2007) tem “desconsiderado as formas com as quais as organizações têm se ligado com as formas materiais por meio de como os humanos agem e interagem”, ao propor a relação das situações de *affordance* com o fazer estratégia.

Entendemos que a relação do *affordance* com o *strategizing* pode ser explicada pela perspectiva da sociomaterialidade, pois a partir dos dados coletados e apresentados foi possível evidenciar as situações de *affordance* (GIBSON, 1979; ZAMMUTO; GRIFFITH; MAJCHRZAK, 2007; BERNHARD; RECKER; BURTON-JONES, 2013; DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015) presentes nas práticas da produção da *TecConfection*, destacando a importância que os colaboradores (praticantes humanos, para WHITTINGTON, 1996; 2003; 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007) possuem ao trabalhar para o atingimento dos resultados almejados, contudo, destacando também, importância e necessidade dos artefatos, máquina e tecnologias (praticantes não-humanos) que estão presentes, atuando e interagindo nas práticas da empresa. Ambos, de forma imbricada, atuam para a realização das atividades, ou seja, agentes sociais e materiais adquirem formas, atributos, capacidades e assumem significados à medida que se enredam (ORLIKOWSKI, 2007; 2010; ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008; 2010; LEONARDI, 2012; 2017; MOURA; BISPO, 2020).

A discussão dos resultados deste trabalho deu-se mediante a tentativa de alcance dos objetivos, geral e específicos, da pesquisa. Para atingir o primeiro objetivo específico, de **identificar situações de *affordance***, temos que por meio das entrevistas semiestruturadas e análise documental da *TecConfection* que as situações de *affordance* ocorrem de acordo com o reconhecimento e intenção do praticante de cada função, sendo que a materialidade do artefato ou a tecnologia que utiliza pode dar forma, convidar ou restringir a utilização deste

praticante (ORLIKOWSKI, 2007; 2010).

Essas situações de *affordance* ocorrem quando os colaboradores realizam suas atividades, lidam com os computadores, máquinas de enfiar e corte, ou tecnologia como o RFID, além de materiais de escritório que podem ajudar ou restringir determinado uso pelo praticante. Como em todos os setores de produção da *TecConfection*, as funções e suas atividades são bem definidas, o material atua junto aos praticantes, não servindo para outras funções. Por exemplo, as máquinas automáticas, que atuam também para a realização das atividades, permitem a realização de algumas práticas por parte dos colaboradores (inserir dados, ligar e desligar, realizar programação), contudo, depois de ligadas restringem as ações dos praticantes, não permitindo que estes tomem alguma atitude durante o processo (não podem interferir no processo). Algumas das situações de *affordance* identificadas foram: iniciar *software* (apertar tecla de início, dando *start* ao sistema); imprimir etiquetas RFID das peças; programar máquina com o comprimento e largura da malha; fazer encaixe da malha; apertar botão de ligar da máquina.

Para alcançar o segundo objetivo específico, que consistiu em **definir quem são os praticantes e as práticas no fazer estratégia de produção**, foram reconhecidos os colaboradores dos setores de operação de produção, enfiar e corte, que são denominados pelas funções de: gerente de produção, encarregado de produção, enfiador e encarregado de corte. Todos realizam práticas de acordo com as suas funções, sendo algumas práticas identificadas, como detalhadas no item 4.2, como: estabelecimento de prioridade (gerente de produção); montagem de PEC (encarregado de produção); enfiar malha (enfiador) e cortar malha (encarregado de corte). Esses praticantes (humanos) não atuam isoladamente, a partir da perspectiva da sociomaterialidade, se faz necessário reconhecer que os praticantes não-humanos também fazem parte do processo e complementam a interação (humanos/não-humanos) que favorece o alcance dos resultados organizacionais. Assim, destacamos como praticantes não humanos os computadores e *softwares*; máquinas de enfiar e corte, máquina e impressora de etiquetas RFID, bem como objetos de escritório.

Para alcançar o terceiro objetivo de **caracterizar os componentes das práticas sociomateriais da produção**, buscamos compreender os elementos sociais e materiais que atuam de maneira conjunta para a realização das práticas da área de produção da organização. Sendo possível compreender que a sociomaterialidade é capaz de explicar como se dá a relação destes elementos, ou seja, evidenciando que ao realizarem as práticas os humanos e os não humanos agem de maneira imbricada, sendo os principais: gerente de produção e computador (*software*); encarregado de produção e máquina RFID; enfiador e máquina

enfestadeira; e encarregado de corte e máquina de corte.

Por fim, para alcançar o quarto e último objetivo específico de **elaborar *framework* com a interação entre *affordance*, prática estratégica e a sociomaterialidade**, buscamos compreender a relação entre as situações de *affordance* e o *strategizing*, bem como a perspectiva da sociomaterialidade, responsável por explicar as interações socio-materiais existentes na área de produção da *TecConfection*, caracterizando todos os componentes desta interação que ocorre continuamente dentro do contexto organizacional estudado. Portanto, ilustrando que o *affordance* ocorre nas atividades da prática estratégica de produção à medida que a relação entre o social e o material se combinam possibilitando o alcance dos resultados organizacionais (WHITTINGTON, 2006; ZAMMUTO *et al.*, 2007; BERNHARD *et al.*, 2013; DAMERON *et al.*, 2015; ORLIKOWSKI, 2007; 2010; MOURA; BISPO, 2020).

A partir da discussão dos resultados deste estudo e o alcance dos objetivos específicos, com base na questão de pesquisa e proposição de pesquisa que conduziu ao *framework* integrativo (Figura 10), passamos às considerações finais deste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi compreender como se dá o *affordance* no fazer estratégia de produção, considerando a perspectiva da sociomaterialidade. Tal objetivo foi atingido uma vez que os quatro objetivos específicos foram alcançados, sendo eles: (i) identificar situações de *affordance*; (ii) definir quem são os praticantes e as práticas no fazer estratégia de produção; (iii) caracterizar os componentes das práticas sociomateriais da produção; (iv) elaborar *framework* com a interação entre *affordance*, prática estratégica e a sociomaterialidade. Com o alcance dos objetivos, entendemos que a proposição de pesquisa foi encontrada permitindo afirmar que o *affordance* ocorre nas atividades da prática estratégica de produção à medida que a relação entre o social e o material se combinam possibilitando o alcance dos resultados organizacionais (WHITTINGTON, 2006; ZAMMUTO *et al.*, 2007; BERNHARD *et al.*, 2013; DAMERON *et al.*, 2015; ORLIKOWSKI, 2007; 2010; MOURA; BISPO, 2020).

Este estudo contribui de maneira teórica ao avançar na literatura apresentando a relação entre os termos estudados, visto que não encontramos em estudo anterior os conceitos de *affordance* e *strategizing* considerados em conjunto a perspectiva da sociomaterialidade. O avanço se dá no aprofundamento da noção de *affordance* (GIBSON, 1979; ZAMMUTO; GRIFFITH; MAJCHRZAK, 2007; BERNHARD; RECKER; BURTON-JONES, 2013; DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015), relacionado com as discussões sobre *strategizing* (WHITTINGTON, 1996; 2003; 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; LAVARDA; HUBLER, 2017; LAVARDA; CARNEIRO; RESE, 2019) e sociomaterialidade (ORLIKOWSKI, 2007; 2010; ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008; 2010; LEONARDI, 2012, 2017; MOURA; BISPO, 2020). Procuramos ainda, evoluir na construção de argumentos que fortalecem que o entrelaçamento entre social e material são inextricavelmente presentes nas atividades organizacionais, principalmente dado aos avanços tecnológicos. Ainda, foi possível identificar que o *affordance* ocorre nas atividades da prática estratégica de produção à medida que a relação entre o social e o material se combinam, o que possibilita o alcance dos resultados organizacionais, sendo este um avanço para os conceitos estudados.

Como contribuição prática, temos que este estudo auxilia os gestores e colaboradores na compreensão da relação do social e o material presentes na organização, que pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais quando direcionados para a correta atuação dos humanos e não humanos nas atividades organizacionais. Notamos que os colaboradores da organização estudada consideram, em muitos casos, a mão de obra humana

como preponderante para a realização das atividades, contudo, foi notado que em determinadas situações o material se sobressai na realização das operações, sendo fundamental para que a atividade se realize, como no caso do enfiar e corte das malhas. Outra contribuição se dá pela indicação de formação de profissionais mais reflexivos quanto às práticas que realizam, a interação com os artefatos e como ambos participam do *fazer estratégia*, tendo os humanos mais conscientes com relação aos artefatos presentes nas atividades, exercendo um cuidado e preocupação com atividades de manutenção preditiva, por exemplo. Esta pesquisa possibilitou evidenciar aos gestores a compreensão sobre como ocorrem as situações de *affordance* e como o *strategizing* se dá na empresa, a partir da perspectiva da sociomaterialidade.

No que se refere às limitações do estudo, temos a restrição do tempo ao realizar a observação direta das atividades dos colaboradores da *TecConfection*, pois a política da organização não permite que visitantes fiquem desacompanhados e por muito tempo nas áreas de produção. Bem como, a restrição quanto ao número de entrevistados, sendo restritos aos colaboradores que estavam em operação durante a realização das visitas à empresa. Outro fator que pode ser considerado como uma limitação é com relação ao contexto acadêmico-científico da área, principalmente, sobre *affordance*, que oferece poucos exemplos de conteúdo sobre o termo originado por Gibson (1979), na área de Administração Estratégica, carente de referências mais atuais sobre o tema.

Como futuras pesquisas, foram identificadas outras questões que podem ser abordadas ampliando a compreensão de *affordance*, *strategizing* e sociomaterialidade, quais sejam: (i) a ampliação do número de casos, estudando os mesmos conceitos em organizações com produção de outros segmentos; (ii) a realização de estudos que envolvam experimentos e aproximação com a neurociência, para compreender como ocorre a percepção do praticante em relação aos artefatos e ao *fazer estratégia*; (iii) a ampliação do tema considerando o *open strategy*, que considera a abertura da estratégia às partes interessadas à organização, tanto internas como externas; (iv) a ampliação deste estudo, relacionando-o com temas *sensemaking* e *sensegiving*, que possibilitam o entendimento sobre a ação coletiva nas organizações (KOHTAMAKI; WHITTINGTON, VAARA, RABETINO, 2018); e (v) a realização de estudos que abordem a indústria 5.0, que tem como foco a adaptação dos seres humanos com relação ao uso das tecnologias desenvolvidas na indústria 4.0.

Por fim, entendemos que a relação entre humano e tecnologia é cada vez mais comum nas rotinas organizacionais, visto que o avanço tecnológico é bastante intenso, sendo necessária a correta percepção e entendimento do praticante humano para realização da

prática. Assim, o entendimento de como se dá o *affordance* nas práticas estratégicas de uma organização é crucial para que gestores compreendam a complexidade das relações, explicadas pela sociomaterialidade, presentes no cotidiano e como essas relações compreendidas podem auxiliar para o alcance dos objetivos organizacionais. É importante que os pesquisadores da área dêem continuidade a esta pesquisa visando o aprofundamento desses temas no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M. M., CONEJERO, M. A., OLIVEIRA, M. A. **Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil**. São Paulo, SP: Atlas, 2019.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. New York: Mcgraw-Hill, 1965. MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- AZEVEDO, C. E. F; OLIVEIRA, L. G. L.; GONZALEZ, R. K.; ABDALLA, M. M. A. Estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, IV, 2013, Brasília. **Anais eletrônicos**. Brasília: ANPAD, 2013.
- BALBASTRE, F. **La Autoevaluación Según los Modelos de Gestión de Calidad Total y el Aprendizaje en la Organización: Una Investigación de Carácter Exploratorio**, Tesis doctoral, Universitat de València, Valencia, 2003.
- BALOGUN, J. JACOBS, C. JARZABKOWSKI, P. MANTERE, S. VAARA, E. Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking and power. **Journal of management studies**, 51(2), 175-201. 2014.
- BARAD, Karen. Posthumanist performativity: Toward an understanding of how matter comes to matter. **Signs: Journal of women in culture and society**, v. 28, n. 3, p. 801-831, 2003.
- BERNHARD, Eike; RECKER, Jan; BURTON-JONES, Andrew. Understanding the actualization of affordances: A study in the process modeling context. In: **Proceedings of the 34th International Conference on Information Systems (ICIS 2013)**. Association for Information Systems (AIS), 2013. p. 1-11.
- CAVALCANTE, Erica Dayane Chaves; DE SOUZA BISPO, Marcelo. Sustentabilidade como prática: Um olhar etnometodológico e sociomaterial a partir da orla marítima de João Pessoa, Paraíba. **Organizações e Sustentabilidade**, v. 2, n. 2, p. 80-113, 2014.
- CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean. et al. **A Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CENI, J. C., RESE, N. Samarco e o rompimento na barragem de Fundão: a narrativa como um recurso performativo da prática estratégica de sensegiving inerente ao *strategizing* pós desastre. **Organizações & Sociedade**, 27(93), 268-291, 2020.

CHANDLER, A. **Strategy and structure: charts in the history of industrial enterprise**. Cambridge, Mass: The MIT Press, 1962.

COSTALL, Alan; MORRIS, Paul. The “textbook Gibson”: The assimilation of dissidence. **History of psychology**, v. 18, n. 1, p. 1, 2015.

DAMERON, S. Lê, J. K. LEBARON, C. Materializing strategy and strategizing materials: **Why matter matters**. 2015.

DAUDT, G. M.; WILLCOX, L. D. Reflexões críticas a partir das experiências dos Estados Unidos e da Alemanha em manufatura avançada. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 44 , p.[5]-45, set. 2016.

DE CERTAU, M. **The practice of everyday life**. Berkley: University of California Press, 1984.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FENWICK, Tara; EDWARDS, Richard. **Actor-network theory in education**. Routledge, 2010.

FENWICK, Tara; EDWARDS, Richard; SAWCHUK, Peter. **Emerging approaches to educational research: Tracing the socio-material**. Routledge, 2015.

GARCIA, A., MONTENEGRO, L. M. (2019). Faço sentido; logo, aprendo: as propriedades do sensemaking na aprendizagem experiencial. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, 6(3), 573-615. doi:10.21583/2447-4851.rbeo.2019

GIBSON, J. J. The theory of affordances. The ecological approach to visual perception. **The People, Place and Space Reader**; Routledge: New York, NY, USA. 1979.

GIDDENS, A. Novas regras do método sociológico: uma crítica positiva às sociologias interpretativas. **Lisbon: Gradiva**, 1993.

GIERYN, Thomas F. What buildings do. *Theory and society*, v. 31, n. 1, p. 35-74, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, p. 57-63, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

HAUTZ, Julia; SEIDL, David; WHITTINGTON, Richard. Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 298-309, 2017.

IASBECH, P.; LAVARDA, R. A. B. Strategy and Practices: A Qualitative Study of a Brazilian Public Healthcare System of Telemedicine. **International Journal of Public Sector Management**, v.31, n.3, p. 347-71, 2018.

JACCOUD, Mylène; MAYER, Robert. A observação direta e a pesquisa qualitativa. **A pesquisa Qualitativa: Enfoques Epistemológicos e Metodológicos**, v. 2, p. 254-94, 2008.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as practice. **Strategy as Practice**, p. 1-216, 2005.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, Andreas Paul; SMETS, Michael. Material artifacts: Practices for doing strategy with ‘stuff’. **European management journal**, v. 31, n. 1, p. 41-54, 2013.

JARZABKOWSKI, Paula; KAPLAN, Sarah. Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. **Strategic management journal**, v. 36, n. 4, p. 537-558, 2015.

JOHNSON, Gerry; LANGLEY, Ann; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. **Strategy as Practice: Research Directions and Resources**. Cambridge University Press, 2007.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um Tratamento Conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.

KOUAMÉ, S.; LANGLEY, A. Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 559–581, 2018

LAVARDA, Rosalia A. B.; BALBASTRE, Francisco. Modelo de diseño del estudio de caso en una investigación sobre el proceso estratégico. In: **Anais do IV Ibero American Academy of Management Annual Meeting**. 2009. p. 1-33.

LAVARDA, R. B., ZIEGLER, N. L., BALBINO, A. CARNEIRO, V. . Interface entre strategizing e tarefas que compõem os tipos de trabalho: estudo de caso na área de varejo & e-commerce. In: Seminários de Administração - SEMEAD, 2017, São Paulo. **Anais do XX SEMEAD**. São Paulo: FEA – USP. 2017.

LAVARDA, R.. A. B., CARNEIRO, RESE, N. Estratégia como prática. **Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil**, 153-170. 2019.

LAVARDA, R. A. B.; LIMA, K. M. Affordance e percepção como propulsores do strategizing na perspectiva dos tipos de trabalho. In: **Seminários de Administração - SEMEAD**, 2019.

LAVARDA, Rosalia A. B.; PERITO, Bárbara Zandomenico; GNIGLER, Lucas Miguel; ROCHA, Robson Vander Canarin. Open strategizing e incerteza percebida: o enfoque 120 estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do COVID-19. **REAd**, v. 27, n. 1, p. 1-34, 2021.

LAVARDA, R. A. B; BELLUCCI, C. Case study as a suitable research method to investigate strategy as practice. *The Qualitative Report*, v. 27, n. 2, p. 539-554, 2022.

LAW, John. On the methods of long-distance control: vessels, navigation and the Portuguese route to India. **The Sociological Review**, v. 32, n. 1_suppl, p. 234-263, 1984.

LEONARDI, Paul M. Digital materiality? How artifacts without matter, matter. **First monday**, 2010.

LEONARDI, Paul M. When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. **MIS quarterly**, p. 147-167, 2011.

LEONARDI, P. M.; NARDI, B. A.; KALLINIKOS, J. **Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

LEONARDI, Paul M. Theoretical foundations for the study of sociomateriality. **Information and organization**, v. 23, n. 2, p. 59-76, 2013.

LEONARDI, Paul M. Methodological guidelines for the study of materiality and affordances. In: **The Routledge Companion to Qualitative Research in Organization Studies**. Routledge, 2017. p. 279-290.

LOMBARDO, T. J. The reciprocity of perceiver and environment: The evolution of James J. **Gibson's ecological psychology**. 1987.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental. LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, p. 25-44, 1986.

MAITLIS, Sally; CHRISTIANSON, Marlys. Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 57-125, 2014.

MICHAEL, C. F. SR compatibility between response position and destination of apparent motion: evidence of the detection of affordances. **Journal of experimental psychology: Human perception and performance**, v. 14, p. 231, 1988.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, M.C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic management journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. N. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. 3rd. Ed. Prentice Hall. , p.10-17, 1996.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOURA, Elton Oliveira de; BISPO, Marcelo de Souza. Sociomateriality: Theories, methodology, and practice. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 37, n. 3, p. 350-365, 2020.

NETO, ARMÊNIO LANNES XAVIER; DA SILVA, MARIA JOSÉ FERREIRA. Panorama atual das pesquisas realizadas sobre abordagem documental. **Revista de Produção Discente em Educação Matemática**, v. 6, n. 2, 2017.

ORLIKOWSKI, W. **Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective**. Information Systems Research, 1996.

ORLIKOWSKI, Wanda J. Sociomaterial practices: Exploring technology at work. **Organization Studies**, v. 28, n. 9, p. 1435-1448, 2007.

ORLIKOWSKI, Wanda J; SCOTT, Susan V. 10 sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization. **The academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 433-474, 2008.

ORLIKOWSKI, Wanda J. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York; Cambridge Univ. Press. 2010, p.23-33.

OUDEJANS, R. MICHELS, C. F. BAKKER, F. C. DOLNÉ, M.A. The relevance of action in perceiving affordances: perceptions of catchability of fly balls. **Journal of Experimental psychology: Human perception and performance**, v. 22, n.4, p.879, 1996.

SCHATZKI, Theodore R.; KNORR-CETINA, Karin; VON SAVIGNY, Eike (Ed.). **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001.

SCOTT, Susan V.; ORLIKOWSKI, Wanda J. Sociomateriality—taking the wrong turning? A response to Mutch. **Information and Organization**, v. 23, n. 2, p. 77-80, 2013.

PAROUTIS, S.; HERACLEOUS, L.; ANGWION, D. **Practicing strategy: text and cases**. Sages, 2016.

PAROUTIS, S.; KNIGHT, E. Visuals in Open Strategy. In: SEIDL, David; KROGH, Georg von; WHITTINGTON, Richard. **Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge Univ. Press, 2019, p. 205-218.

PEROVANO, D. G. Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social. Curitiba: Juruá, 155-169, 2014.

PINCH, Trevor; SWEDBERG, Richard. **Living in a material world: economic sociology meets science and technology studies**. The MIT Press, 2008.

PORTER, M. E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PREDA, Alex. The turn to things: Arguments for a sociological theory of things. **The sociological quarterly**, v. 40, n. 2, p. 347-366, 1999.

RECKWITZ, Andreas. Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

RESE, N.; MONTENEGRO, L. M.; BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. 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, IV, 2010, Florianópolis. **Anais eletrônicos**. Florianópolis: ANPAD, 2010.

ROSA, Rodrigo Assunção. Dando Voz ao Material: Sociomaterialidade e suas Possibilidades no Campo de Administração. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. 2016.

SÁNCHEZ, F. J. S. **Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas**. Madrid: Pirámide. 1999.

SANDBERG, Jörgen; TSOUKAS, Haridimos. Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. **Journal of organizational behavior**, v. 36, n. S1, p. S6-S32, 2015.

SANTOS, B. P. ALBERTO, A. LIMA, T. D. F. CHARRUA-SANTOS, F. M. B. Indústria 4.0: desafios e oportunidades. **Revista Produção e Desenvolvimento**, 4(1), 111-124, 2018.

SCHATZKI, Theodore R. **The timespace of human activity: On performance, society, and history as indeterminate teleological events**. Lexington Books, 2010.

SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L.S., COOK, S.W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1987.

SWEETMAN, David; BADIEE, Manijeh; CRESWELL, John W. Use of the transformative framework in mixed methods studies. **Qualitative inquiry**, v. 16, n. 6, p. 441-454, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. **São Paulo**: Atlas, 1994.

VAARA, Eero; WHITTINGTON, Richard. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

VIEIRA, MMF et al. Pesquisa qualitativa em administração. 2ª Edição. **Rio de Janeiro: FGV editora**, 2006.

VIEIRA, R. C. Manufatura avançada: a influência da estratégia da manufatura e da percepção de affordances. (Dissertação de Mestrado) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2017.

WERLE, F.; SEIDL, D. The Layered Materiality of Strategizing: Epistemic Objects and the Interplay between Material Artefacts in the Exploration of Strategic Topics. **British Journal of Management**, v. 26, n.1, p. S67-S89, 2015.

WILSON, David C.; JARZABKOWSKI, Paula. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 14-20, 2004.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, Richard; CAILLUET, Ludovic; YAKIS-DOUGLAS, Basak. Opening strategy: Evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 531-544, 2011.

WHITTINGTON, R. **Opening Strategy**: professional strategists and practice change, 1960 to today. New York: Oxford University Press, 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

YIN, R. K. **Case study research and applications**: design and methods. California: Sage, 2018.

ZAMMUTO, R. F., T. L.; GRIFFITH, A.; MAJCHRZAK, D. J. DOUGHERTY; FARAJ, S. Information technology and the changing fabric of organization, **Organization Science**, v. 1, n.18, p. 749-762, 2007.

ANEXOS

ANEXO A - MODELO DE TCLE UTILIZADO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr(a) está sendo convidado a participar do projeto de pesquisa *Affordance e Strategizing* na Perspectiva da Sociomaterialidade, cuja pesquisadora responsável é a estudante de graduação do curso de Administração (UFSC) **Kauane Melo de Lima**. O objetivo da pesquisa é compreender como se dá o *affordance* no fazer estratégia de produção, considerando a perspectiva da sociomaterialidade. O(A) Sr(a) está sendo convidado(a) por que é considerado(a) um(a) colaborador da área de produção da empresa.

O(A) Sr(a) tem plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

Os dados coletados são impessoais. O (A) participante só informará seu nome, caso esta seja sua vontade. Os dados pessoais só aparecem no TCLE, e a pesquisadora responsável pelo projeto assume qualquer risco no caso de vazamento da informação.

Os riscos de sua participação nesse estudo podem envolver sentir-se aborrecido(a), desconfortável ou constrangido(a) em responder às perguntas. Caso isso ocorra, a pesquisadora responsável pela pesquisa se compromete a tomar as providências necessárias para minimizar os riscos a que você, participante, será submetido(a). Embora, todos os cuidados para manter a confidencialidade das informações coletadas na pesquisa, há, ainda, o risco de quebra de sigilo em caso de perda ou roubo dos dispositivos que armazenam tais dados.

Caso ocorra algum dano decorrente diretamente da pesquisa a pesquisadora responsável pela pesquisa se compromete em indenizar o(a)s participantes da pesquisa nos termos da lei e em conformidade com a Resolução 510/2016 Art.17 item II.

Para sua segurança, a pesquisadora declara conhecer e cumprir os requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei No 13.709, de 14 de agosto de 2018) quanto ao tratamento de dados pessoais e dados pessoais sensíveis que serão utilizados para a execução do presente projeto de pesquisa.

Ressalta-se que sua participação neste estudo é voluntária e se você não quiser mais fazer parte da pesquisa poderá desistir a qualquer momento, sem necessidade de justificar sua decisão.

Os dados coletados serão utilizados apenas para os fins desta pesquisa, só serão acessados por pessoas autorizadas e, se qualquer informação for divulgada em relatório ou publicação, isto será feito sob forma codificada, para que a sua identidade seja preservada e mantida sua confidencialidade. As despesas necessárias para a realização da pesquisa não são de sua responsabilidade e você não receberá qualquer valor em dinheiro pela sua participação. Despesas adicionais decorrentes de sua participação na pesquisa serão ressarcidas pela pesquisadora.

Ao participar da pesquisa, você declara que leu esse Termo de Consentimento e compreendeu a natureza e objetivo do estudo do qual concorda em participar. A explicação que recebeu menciona os riscos e benefícios da participação na pesquisa. Compreende que é livre para interromper sua participação a qualquer momento sem justificar a decisão e sem qualquer prejuízo pessoal.

() Concordo

() Não concordo

Assinatura do(a) Participante

Assinatura da Pesquisadora Responsável

Caso aceite participar, sua participação consiste em responder as questões de entrevista em profundidade semiestruturada de maneira presencial, que será posteriormente transcrita e disponibilizada ao entrevistado, caso deseje. Solicito explicitamente sua autorização para **registro do áudio** da entrevista, assegurando a confidencialidade e a privacidade, a proteção da imagem e a não estigmatização dos participantes da pesquisa, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, inclusive em termos de autoestima, de prestígio e/ou de aspectos econômico-financeiros.

Também são esperados os seguintes benefícios com esta pesquisa: disseminação do conhecimento acerca do *affordance* e o *strategizing*, bem como a perspectiva da sociomaterialidade.

Garantimos ao(à) Sr(a) a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa e posteriormente na divulgação científica. O áudio da entrevista não será disponibilizado para terceiros que não integrem a autoria da pesquisa, bem como seu nome não será citado na transcrição da entrevista ou em qualquer trecho desta pesquisa escrita publicada ou de estudos posteriores que referenciem esta pesquisa.

O(A) Sr(a). pode entrar em contato com a pesquisadora responsável Kauane Melo de Lima a qualquer tempo para informação adicional no endereço Rua Engenheiro Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n - Trindade, Florianópolis - SC, CEP: 88040-900, telefone: (48) 99818-3226 e e-mail: kauanemelo1705@gmail.com.

Este documento (TCLE) deve ser impresso em duas VIAS, que devem ser rubricadas em todas as suas páginas, exceto a com as assinaturas, e assinadas ao seu término pelo(a) Sr(a). e pelo pesquisador responsável, ficando uma via com cada um.

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Declaro que concordei em participar, na qualidade de participante do projeto de pesquisa intitulado *Affordance e Strategizing na Perspectiva da Sociomaterialidade...*, após estar devidamente informado sobre os objetivos, as finalidades do estudo e os termos de minha participação. Assino o presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em duas vias, que serão assinadas também pela pesquisadora responsável pela pesquisa, sendo que uma cópia se destina a mim (participante) e a outra a pesquisadora.

As informações fornecidas à pesquisadora serão utilizadas na exata medida dos objetivos e finalidades da pesquisa, sendo que minha identificação será mantida em sigilo e sob a responsabilidade dos proponentes da pesquisa.

Não receberei nenhuma remuneração e não terei qualquer ônus financeiro (despesas) em função do meu consentimento espontâneo em participar da presente pesquisa.

Independentemente deste consentimento, fica assegurado meu direito a retirar-me da pesquisa em qualquer momento e por qualquer motivo, sendo que para isso comunicarei minha decisão à proponente da pesquisa acima citada.

Florianópolis, __ de novembro de 2022.

Assinatura do(a) Participante

Nome:

CPF:

Assinatura da Pesquisadora Responsável

Nome: Kauane Melo de Lima

CPF: 094.088.749-51

