

## **TIPOS DE TRABALHO E STRATEGIZING: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**

**ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

rosalia.lavarda@ufsc.br

**NILS LENNART ZIEGLER**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

nilslennart.ufsc@gmail.com

**AVELLINO BALBINO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

avellino.balbino@gmail.com

## **Introdução**

Os tipos de trabalho, de acordo com o desenho organizacional delimitado pela composição entre formalização, centralização e políticas de gestão de pessoas podem ser caracterizados como: trabalho rotineiro/simples, técnico ou não-rotineiro, profissional/artesanal e criativo/inovador. Essa configuração pode ser influenciada pelo entendimento da estratégia como prática social ou strategizing, englobando a interação entre prática, práxis e praticantes do trabalho desenvolvida.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Ponderando os tipos de trabalho que uma organização realiza e o processo de strategizing com os fatores que se inter-relacionam, se estabelece como questão de pesquisa que resume a situação problemática a estudar: Como os diferentes tipos de trabalho (caracterização e gestão do trabalho) se relacionam com o processo de strategizing? Assim, o objetivo deste estudo foi analisar como os diferentes tipos de trabalho se relacionam com o processo de strategizing.

## **Fundamentação Teórica**

Os tipos de trabalhos de Perrow (1967) servem como base para uma análise comparativa das organizações a partir do conceito de tecnologia, assim como, das contribuições de Peris et al (2001) sobre variáveis de desenho organizacional. Já o strategizing, explica o fazer a estratégia, a construção do fluxo de atividade por meio das ações e interações dos atores e das práticas que eles desenvolvem, delineando práticas estratégicas de uma organização (Jarzabkowski et al, 2007; Whittington, 1996).

## **Metodologia**

A metodologia foi qualitativa por meio do estudo de casos em empresas de base tecnológica. Os casos selecionados atendem a especificidade da tecnologia como base do negócio. As técnicas de entrevistas, análise de documentos e observação direta foram analisadas por meio da tática pattern matching e da narrativa, indicando a comparação de dados, comportamentos, padrões e circunstância identificados na pesquisa empírica com o marco teórico revisado permitindo avaliar as proposições de pesquisa.

## **Análise dos Resultados**

Foi encontrado em cada caso práticas e praxis desenvolvidas pelos praticantes como decorrência do trabalho exercido. Considerando a tarefa como unidade de análise se pode entender os papéis que cada tipo de trabalho exerce sobre o processo produtivo e sobre o strategizing. O trabalho por se desempenha papel articulador e aglutinador entre estrutura, produto/serviço e sujeito praticante na core competence da organização, delimitando (pela deliberação) ou expandindo (flexibilidade) o strategizing.

## **Conclusão**

Foi possível encontrar uma relação direta entre as variáveis que caracterizam os tipos de trabalho e aquelas que compõe o strategizing, sendo que a tarefa ou a prática desempenhada pelo praticante possui elementos, já apresentados na discussão, que podem revelar diferentes configurações possíveis para um mesmo tipo de trabalho, bem como esclarece o papel que cada tipo exerce sobre o processo de formação da estratégia e, conseqüentemente, o strategizing.

## **Referências Bibliográficas**

- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Lavarda, R. & Lavarda, C. (2016). Gestão do trabalho: desenho organizacional, processo estratégico e tipos de trabalho. *Cadernos EBAPE.BR (FGV)*, 14(2), 293-309.
- Perrow, C. (1967), A framework for the comparative analysis of organizations, *American Sociological Review*, 32(2), 194-208.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5),731–735.

# TIPOS DE TRABALHO E *STRATEGIZING*: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

## 1 INTRODUÇÃO

Para estabelecer o problema de pesquisa e objetivo deste estudo, parte-se do entendimento que há distintos tipos de trabalho que, de acordo com o desenho organizacional delimitado pela composição entre os fatores formalização, centralização e políticas de gestão de pessoas (GP) podem ser caracterizados por trabalho rotineiro ou simples, técnico ou não-rotineiro, profissional ou artesanal e criativo ou inovador, segundo Perrow (1967, 1970). Os diferentes tipos de trabalho existem nas organizações independentemente das variáveis contingenciais ambiente, estratégia, estrutura, tamanho e tecnologia (Donaldson, 2001).

Ainda, considera-se o conceito da estratégia como contemporâneo, com entendimento de processo a partir de uma análise micro-organizacional, da ação, do que a organização faz, mais do que o que ela tem (Andersen, 2000, 2004, 2013; Whittington, 2006), no qual se insere o entendimento da estratégia como prática social ou *strategizing*, englobando os fatores prática, práxis e praticantes (Jarzabkowski et al, 2007).

Assim, ponderando os tipos de trabalho que realiza uma organização e o processo de *strategizing* com os fatores que se inter-relacionam, se estabelece como questão de pesquisa que resume a situação problemática a estudar:

Como os diferentes tipos de trabalho (caracterização e gestão do trabalho) se relacionam com o processo de *strategizing*?

A partir do desenvolvimento do marco teórico elaboraram-se duas Proposições de pesquisa para responder a essa questão, para orientação da fase empírica deste estudo e para alcançar o objetivo de analisar como os diferentes tipos de trabalho se relacionam com o processo de *strategizing*:

**Proposição 1:** Os diferentes tipos de trabalho se relacionam com o processo de *strategizing* por meio da tarefa e suas inter-relações

**Proposição 2:** As variáveis formalização, centralização e políticas de gestão de pessoas se relacionam diretamente com as práticas, praxis e praticantes delimitando ou expandindo o *strategizing*.

Para realizar este estudo foi adotada a metodologia qualitativa por meio do estudo de casos múltiplos (Denzin & Lincoln, 2005). As técnicas de coleta de dados foram entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos e observação direta.

A análise dos dados utilizou a análise da narrativa e *pattern matching* de encontro de padrões teóricos e empíricos de Trochim (1989).

Este trabalho, a partir do problema de pesquisa e objetivo do estudo, está estruturado por uma fundamentação teórica, seguida da metodologia de desenvolvimento da pesquisa empírica, a análise dos resultados correspondentes, encerrando com as considerações finais e o conjunto de referências empregadas como suporte.

## 2 OS TIPOS DE TRABALHO

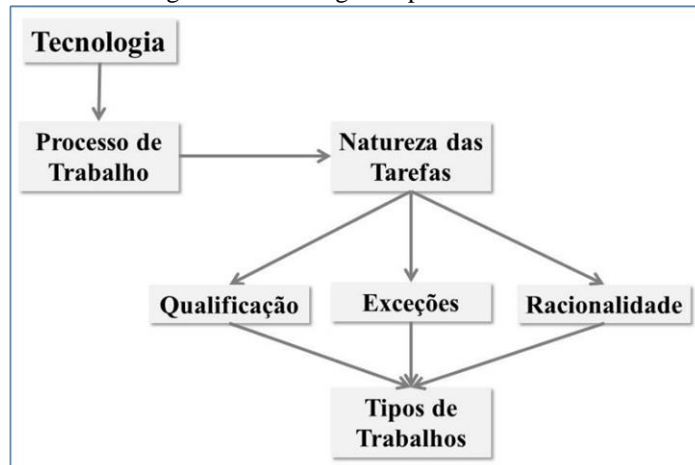
Por um lado, os tipos de trabalhos de Perrow (1967, 1970) servem como base para uma análise comparativa das organizações a partir do entendimento do conceito de tecnologia, assim como, as contribuições de Peris *et al* (2001, 2006) sobre os tipos de trabalho. Por outro, os trabalhos de Lavarda *et al* (2010, 2011) e Lavarda & Lavarda (2016) investigam os diferentes tipos de trabalho e seu papel no processo integrador de formação da estratégia presentes nos trabalhos de Mintzberg & Waters (1985), Hart (1992), Hamel & Prahalad (1994) e Andersen (2000, 2004, 2013), o que permite evoluir para relacionar tipos de trabalho e a perspectiva da estratégia como prática definida em Johnson *et al* (2003) e Jarzabkowski *et al* (2007).

Para estabelecer os tipos de trabalho, Perrow (1967) parte da tecnologia como um elemento chave na comparação entre organizações, em seus termos, tecnologia tem o papel significativo da definição do perfil organizacional. O autor define tecnologia como a ação que um indivíduo exerce sobre um objeto (matéria prima), com ou sem o auxílio de instrumento ou equipamento mecânico, com o intuito de transformar este mesmo objeto em um produto ou serviço. Desta forma, a escolha tecnológica realizada pela organização define o próprio processo de trabalho que os indivíduos estão submetidos, isto é, a natureza crítica das tarefas que devem ser realizadas, o nível de controle adequado para cada tarefa e forma de coordenação das tarefas. Neste sentido, o processo de trabalho e suas tarefas são características micro-organizacionais relevantes na comparação entre organizações.

A natureza crítica das tarefas determina os tipos de trabalho a partir de duas características intrínsecas à escolha tecnológica: o número de casos que são descritos como exceções ao processo de trabalho e a racionalidade utilizada no processo de busca das possíveis soluções para as exceções ocorridas no processo, ou seja, o termo exceção está relacionado à ideia de problema.

Pode-se sintetizar a discussão acerca dos elementos determinantes dos tipos de trabalho na Figura 1.

Figura 1: Tecnologia e tipos de trabalho



Fonte: Elaboração própria

Tipos de trabalhos com um menor número de exceções possuem uma prevalência de rotina/normalidade. Por outro lado, trabalhos cuja natureza apresenta uma maior frequência de exceções são categorizados como não rotineiros. É importante notar que o critério de delimitação entre os tipos não ocorre pelo *quantum* de maneira absoluta, mas pela observância da prevalência das exceções sobre o processo de trabalho.

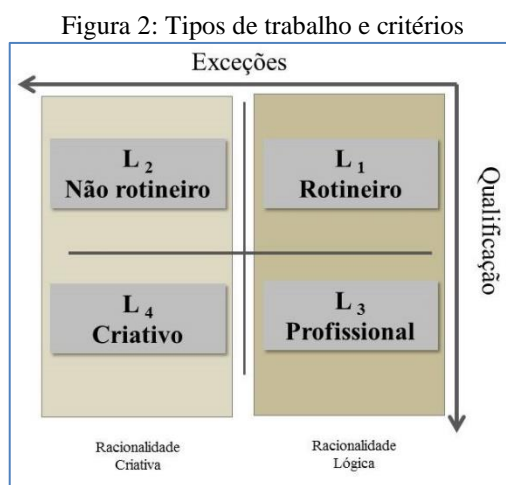
As exceções possuem características diferentes e, portanto, requerem racionalidades distintas. Aquelas caracterizadas como problemas bem definidos requerem uma racionalidade baseada na lógica, no pensamento sistêmico e analítico (Perrow, 1967). De maneira distinta, os problemas com características de confusos (*difusos*), isto é, vagamente definidos requerem uma racionalidade baseada na criatividade, inovação e intuição (Perrow, 1970)

Nesta perspectiva, é possível fazer uma relação entre a natureza da tarefa e o nível de qualificação demandada para realização da mesma. Tarefas que possuem uma maior complexidade em sua execução exigem uma maior qualificação do indivíduo e tarefas com menor nível de complexidade exigem uma menor qualificação. É importante perceber o sentido da qualificação nesta ótica, que tem como determinante a escolha tecnológica pela organização e suas repercussões no delineamento da natureza das tarefas.

A qualificação deve ser compreendida como a capacidade do indivíduo em realizar as tarefas e solucionar suas exceções. Desta forma, a qualificação exige um conhecimento (K) explícito,

adquirido de maneira formal, e um conhecimento tácito, aprendido no próprio processo de trabalho. De modo que a proporção entre explícito e tácito é algo inerente à natureza da tarefa em si (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Tomando como base os três critérios – nível de qualificação, número de exceções e tipo de racionalidade – Perrow (1967, 1970) estabeleceu quatro tipos de trabalhos como base para seu esquema de análise comparativa de organizações. Contribuições foram feitas nos trabalhos de Peris *et al* (2001, 2006), Lavarda *et al* (2010, 2011) e Lavarda & Lavarda (2016), desenvolvendo o modelo original de Perrow (1967). A Figura 2 representa os diferentes tipos de trabalho (rotineiro, não-rotineiro, profissional e criativo) segundo os três critérios definidos: qualificação, prevalência de exceções e racionalidade (lógica, criativa) requerida na solução das exceções. A letra L vem de *labor*, designação em inglês para trabalho. A qualificação está expressa na Figura 2 tomando como base o eixo invertido, na qual a qualificação cresce de cima para baixo e o número de exceções da direita para esquerda.



Fonte: Adaptado de Lavarda *et al* (2011, p. 74)

L<sub>1</sub> é o trabalho rotineiro, caracterizado pela repetição das tarefas (padronizadas), baixa prevalência de exceções na execução das tarefas, demanda um nível de qualificação relativamente baixo, sendo preponderante o conhecimento explícito, e uso da lógica como racionalidade para solução das possíveis exceções. Um exemplo de L<sub>1</sub> são os operadores de máquina-ferramenta, verificação da caixa de e-mails, monitoramento da rede social.

L<sub>2</sub> é o trabalho não rotineiro, possui um número reduzido de tarefas repetitivas (padronizadas), alta prevalência de exceções na execução das tarefas, solicita um nível de qualificação relativamente baixo, sendo preponderante o conhecimento tácito e o uso da criatividade como racionalidade para solução das possíveis exceções. Um exemplo de L<sub>2</sub> são os trabalhos artesanais, trabalho de edição de imagens (*CorelDraw*).

L<sub>3</sub> é o trabalho profissional, frequentemente segue protocolos, normas e metodologias estabelecidas para execução de suas tarefas, possui baixa prevalência de exceções na execução das tarefas, requer um nível de qualificação de média para alta, com presença tanto de conhecimento explícito quanto tácito e o uso da lógica como racionalidade para solução das possíveis exceções. Um exemplo de L<sub>3</sub> são os trabalhos relacionados à engenharia e desenvolvimento de *software*.

L<sub>4</sub> é o trabalho criativo, possui um número reduzido de tarefas repetitivas, alta prevalência de exceções na execução das tarefas, sendo definido como um trabalho não rotineiro, necessita um alto nível de qualificação, tanto explícita quanto tácita e o uso da criatividade como racionalidade para solução das possíveis exceções. Um exemplo de L<sub>4</sub> são os trabalhos relacionados ao *design* e criação de novos produtos.

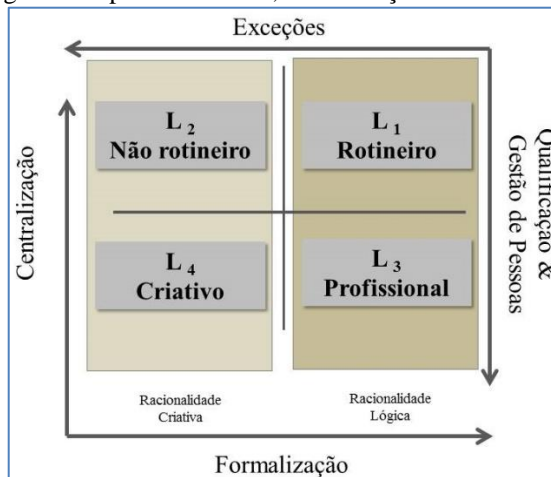
Os aspectos de controle e coordenação são discutidos em Lavarda *et al* (2010, 2011) e Lavarda & Lavarda (2016) dentro de um quadro mais amplo de desenho organizacional, os quais incorporam as categorias de centralização, formalização, políticas de gestão de pessoas e nível de conhecimento. Como o nível de conhecimento (específico e tácito) já foi incorporado a partir da releitura de Perrow (1967), passa-se a utilizar centralização, formalização e políticas de gestão de pessoas como definidoras do desenho organizacional e, portanto, delimitadoras dos diferentes tipos de trabalhos e subjacentes a todos os assuntos dentro da organização. Ademais, controle e centralização estão de várias formas contidas nestas categorias de análise.

A **centralização** pode ser estrutural, relacionada a hierarquias, ou relacionada à supervisão do trabalho. O nível de centralização está relacionado à delegação, isto é, a capacidade de tomada de decisão definido nos níveis hierárquicos inferiores e nas diversas áreas ou tarefas da organização.

A **formalização** refere-se ao planejamento dos sistemas organizacionais ou ao modo pelo qual se regula o conteúdo do trabalho; abrangendo as regras não escritas que orientam e canalizam de forma suficientemente clara o comportamento, os procedimentos ou processos padronizados, não documentados, as regras e procedimentos escritos aos quais devem ajustar-se as atividades. As **políticas de gestão de pessoas** podem ser funcionais, relacionadas ao recrutamento, seleção e capacitação; ou complementares, que correspondem às formas de medição, avaliação e desempenho, assim como, os sistemas de recompensa e incentivos. Destaca-se que o pagamento de incentivos deve estar presente quando a dificuldade e os custos de fiscalização são elevados para verificar o desempenho do trabalhador.

A partir da revisão apresentada pode-se relacionar como os diferentes tipos de trabalhos são delimitados por políticas que compõem o desenho organizacional. A Figura 3 sintetiza a relação entre tipos de trabalho, formalização e centralização.

Figura 3: Tipos de trabalho, formalização e centralização



Fonte: Adaptado de Lavarda *et al* (2011, p. 75)

A relação entre tipos de trabalho e desenho organizacional é descrita (Figura 3), em termos amplos, de modo a auxiliar a comparação de organizações. A composição dos diferentes tipos de trabalhos e o desenho organizacional indicam os diversos ajustamentos possíveis e como isto pode estar relacionado a diferentes perfis organizacionais e seu respectivo desempenho. Por exemplo, para L1 o nível de conhecimento/qualificação é menor e o nível de centralização maior. No extremo contrário, o L4 não deve estar centralizado, deve possuir menor formalização e corresponde ou merece políticas complementares de gestão de pessoas.

### 3 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA E *STRATEGIZING*

Alguns estudos (Mintzberg, Waters, 1985; Hart, 1992) têm apresentado diferentes abordagens e modelos que visam compor os processos de formação de estratégias de emergentes e deliberados conduzindo a classificações e tipologias que têm migrado para um único processo, denominado, conseqüentemente, como processo integrador (Andersen, 2000, 2004, 2013).

Assim, a formação da estratégia que era estritamente deliberada, desenvolvida pela alta gestão, passou a envolver os atores organizacionais de todos os níveis hierárquicos, e esses passaram a fazer parte da nova realidade estratégica, contribuindo para seu desenvolvimento ou para a estratégia emergente. As estratégias emergentes, com ênfase nas ações coletivas, comportamentos convergentes e aprendizado, passam a fazer parte do processo de formação da estratégia (Mintzberg & Waters, 1985). Em síntese, a estratégia deliberada parte da alta direção, é planejada e busca um propósito organizacional e a estratégia emergente não se restringe à alta direção e surge dos diversos níveis da organização, como estratégias criativas (Hamel & Prahalad, 1994).

Para Hart (1992) a estratégia é implementada nas organizações, considerando peculiaridades de cada setor, limitações cognitivas, ambiente em que as empresas estão imersas, cultura, modelo de gestão, etc. Portanto, não há uma forma padrão de implementar a estratégia na empresa. Hart (1992), quando propõe os modelos de estratégia (Comando, Simbólico, Racional, Transacional e Gerador) também menciona que se pode encontrar organizações que adotam uma combinação desses modelos (possibilitando o encaminhamento para a integração ou modelo integrador).

O processo integrador percebe a formação da estratégia a partir da ideia em que as atividades da organização moldam a estratégia realizada ao longo do tempo, considerando o planejamento formal conduzido de acordo com os padrões cíclicos estruturais de atividades, assim como o desenvolvimento informal de ideias e soluções que emergem dos indivíduos no nível operacional, conforme as condições ambientais se modificam requerendo resoluções a partir do trabalho diário que é desenvolvido (Andersen, 2013).

Andersen (2013) propõe que a estratégia realizada nada mais é do que a soma entre o processo central de planejamento, conduzido pela alta direção e as ações que surgem das iniciativas autônomas nos níveis intermediários e operacionais. Neste sentido, entende-se que essas ações ou iniciativas têm espaço para se desenvolver quando existe a abertura necessária para isso. O que conduz ao entendimento da estratégia como algo que a organização desenvolve no seu dia a dia, a prática da estratégia ou *strategizing* (Whittington, 1996. Jarzabkowski, 2005, *et al*, 2007).

#### *Strategizing*

A estratégia como prática busca reintegrar a ação na estratégia, compreender a ação humana na construção e desempenho da estratégia e humanizar gestores e pesquisas em organizações, sendo necessário mudar o alvo das pesquisas para as ações e interações dos praticantes da estratégia (Whittington, 1996). A estratégia conceituada como uma atividade socialmente realizada caracteriza o *strategizing*, referindo-se a fazer a estratégia, a construção do fluxo de atividade através das ações e interações dos atores e das práticas que eles desenvolvem. Assim, a estratégia pode ser definida como as atividades que delineiam práticas estratégicas de uma organização (Eisenhardt, 2002).

O termo *strategizing* ou a estratégia como prática, observa três conceitos: práticas, práxis e praticantes. O “estrategizar” abrange a troca e as negociações dos atores ligados à estratégia, a qual é considerada como as atividades que estão relacionadas aos resultados da organização, sua sobrevivência ou ainda sua vantagem competitiva, mesmo não estando promulgadas (Jarzabkowski, *et al*, 2007; Jarzabkowski & Fenton, 2006; Jarzabkowski, 2008).

As práticas são definidas como os procedimentos aplicados, a rotina que desenvolve os padrões, as normas ou tradições organizacionais (Whittington, 2006). São nas práticas que os atores podem interagir com o intuito de realizar coletivamente as atividades. A Praxis se refere às

atividades executadas pelos atores, ou seja, é a forma como as práticas são realizadas pelos praticantes. Jarzabkowski, Balogun & Seidl (2007) definem também práxis como a atividade estratégica realizada, a operacionalização da prática, é a atividade em si. E os praticantes ou estrategistas são os responsáveis pela estratégia. São eles que definem a forma mais apropriada para realizar determinada ação, eles são o foco principal do processo, são os responsáveis por lapidar a estratégia por meio do que são e de como atuam (Jarzabkowski, 2010).

## 5 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa adotada foi qualitativa (Denzin; Lincoln, 2006) por meio do estudo de casos múltiplos (Eisenhardt, 1989). A pesquisa pode ser classificada como descritiva (Yin, 2015) pois, buscou responder ao objetivo de analisar como os diferentes tipos de trabalho se relacionam com o processo de *strategizing*.

Como unidade de análise, considerou-se a unidade principal ou matriz de cada uma das organizações (mais especificamente as tarefas). Como nível de análise, foi considerado o nível micro-organizacional das organizações, formado por seus diferentes tipos de trabalho e como é o processo de *strategizing*.

Para a seleção das organizações estudadas, foram utilizados os critérios de nível tecnológico, determinando que as organizações deveriam ter um alto nível tecnológico (definido pela criação de tecnologia internamente como parte do seu *core business*), bem como, estruturação em níveis hierárquicos bem definidos. Além desses critérios, também se tornou necessário que estas organizações estivessem presentes nas regiões da Grande Florianópolis - SC e Vale do Itajaí – SC, seguindo o critério de acessibilidade. Com isso chegou-se no Caso A, uma empresa de varejo por *e-commerce* resultante de uma ação de *joint venture* entre duas organizações já estabelecidas; e, Caso B, uma empresa de marketing digital com perfil de *startup*.

Utilizou-se de três técnicas para coleta de dados: entrevista semiestruturada, observação direta e análise documental (Godoi, *et al* 2006; Yin, 2015) propiciando o processo de triangulação, visando agregar confiabilidade na análise dos dados.

Afim de auxiliar na posterior análise dos dados, todas as entrevistas foram gravadas, com consentimento prévio das organizações. No total foram entrevistados 14 colaboradores. No Caso A foram entrevistados nove colaboradores, sendo dois da área de Administrativo/Financeiro, dois da área de TI, dois da área de marketing, um da área de *farming* (coordenador da equipe de lojas parceiras), um da área de *hunting* (prospecção de potenciais clientes) e a coordenadora de *call center*. No Caso B foram entrevistados cinco colaboradores, um da área de *sales* (vendas), um da área de *customer experience* (acompanhamento de cliente), um da área de *community* (comunidade de redatores/editores/produtores de conteúdo de *marketing* digital), um da área de operações e uma da área de produto. Em média foram quatro horas de entrevista em cada organização, durante o mês de abril de 2016. A definição das áreas e dos entrevistados se deu de forma intencional, baseada, prioritariamente, no envolvimento dos sujeitos com a unidade de análise da pesquisa.

Com as visitas realizadas nas organizações, foi possível fazer a parte de observação direta da pesquisa, entendendo o fluxo de trabalho de cada uma e aprendendo sobre o seu ambiente interno. Foram feitas anotações no diário de campo referente ao funcionamento das atividades. Além disso, no Caso A, houve acompanhamento com o diretor financeiro, possibilitando uma repetida confirmação de afirmações feitas.

Os documentos utilizados para compor as técnicas de coleta de dados foram, no Caso A: organograma, apresentação oficial da empresa (em *slides*) e *site* da empresa. No Caso B: ferramentas como *trello* e perfil da rede social interna (aplicativo).

A análise dos dados ocorreu por meio da técnica análise da narrativa (Godoi *et al*, 2006), considerando a definição de categorias de análise (Kerlinger, 1979), assim como, se utilizou a técnica *pattern matching* (Trochim, 1989) de comparação dos dados teóricos com os dados



resultantes da fase empírica da pesquisa. Para operacionalizar e analisar as categorias, Kerlinger (1979) propõe dois tipos de definições: a constitutiva (DC) e a operacional (DO). Foram definidas duas categorias de análise (CA), decorrentes do objetivo proposto e buscando encontrar as proposições teóricas, descritas no Quadro 1:

Quadro 1: Categorias, Subcategorias e Conceito

CATEGORIAS (AUTOR)	SUBCATEGORIAS	CONCEITO
CA1 – Tipos de Trabalho (Perrow, 1967, 1970)	(CA1.1) Centralização	DC: Nível de Autonomia para decisão, definição de níveis hierárquicos; DO: O quanto o trabalhador é autônomo no seu âmbito de trabalho e o nível hierárquico em que se encontra (subordinação do trabalho)
	(CA1.2) Formalização	DC: nível de estruturação e padronização das atividades; DO: Programação e estruturação das atividades, regras escritas e não escritas. Procedimentos referidos à gestão do trabalho
	(CA1.3) Políticas de GP	DC: Políticas funcionais (básicas e legais) e complementares (sistema de avaliação e recompensas); DO: Processos de Recrutamento, seleção, capacitação e avaliação formalizados;
CA2 – <i>Strategizing</i> (Jarzabkowski, 2005, 2010; Whittington, 1996, 2006)	(CA2.1) Práticas	DC: Corresponde ao conjunto de atividades pertencentes ao contexto formal e incluem normas e expectativas de comportamento, episódios estratégicos e rotinas ostensivas; DO: buscou-se identificar essas atividades nas rotinas e ações realizadas dentro da organização, no dia a dia;
	(CA2.2) Práxis	DC: está relacionada às ações dos atores no seu cotidiano, indicam como são desempenhadas as atividades. Praxis é a adaptação das estratégias existentes de forma a atender as particularidades do dia a dia da organização; DO: buscou-se identificar a práxis na forma com que as pessoas (praticantes) realizam as práticas (atividades) (principalmente por meio da observação direta);
	(CA2.3) Praticantes	DC: são os sujeitos interagindo dentro de um sistema de base social, executam as atividades e o modo como as executam depende de seus pensamentos, conhecimento e de quem são; DO: se todos da equipe interagem e participam das atividades, projetos e ações realizadas.

Fonte: Elaboração própria

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Assim, passa-se para a fase de análise dos resultados a partir dos dados coletados de forma conjugada, articulando narrativa e proposição teórica (Trochim, 1989). Apresenta-se as evidências para cada categoria de análise referente a cada um dos tipos de trabalho e descrição do *strategizing* de cada Caso. Para apresentar as categorias de análise e evidências encontradas, utilizou-se as entrevistas com trechos da narrativa; a análise dos documentos e observação direta é apresentada, de forma complementar e confirmatória.

### Caso A

#### Categoria CA1 – Tipos de Trabalho

O Caso A é uma organização atuante nas áreas de varejo e *e-commerce* na região do Vale do Itajaí – SC. A empresa surgiu no ano de 2011 como produto de uma *joint venture* entre uma empresa já consolidada de distribuição e logística da região e uma multinacional alemã atuante na área de vendas em varejo. Assim, o Caso A atua na área de varejo por *e-commerce* em dois sentidos de venda: *B2B (Business to Business)* e *B2C (Business to Consumer)*.

Esta pesquisa se concentrou tanto nas atividades de vendas *B2B*, as quais ocorrem com o serviço que a empresa oferece para marcas da área têxtil, quanto nas vendas por meio do seu portal, ou *B2C*. Esse serviço consiste na venda dos produtos, através do portal da empresa ou URL (*Uniform Resource Locator* ou endereço de um recurso disponível em uma rede) própria da marca e disponibilização de uma logística de entrega. Para o acompanhamento deste serviço, o cliente possui acesso a uma ferramenta desenvolvida pela organização estudada, o que possibilita o encaixe da empresa no perfil tecnológico do estudo.

O **trabalho do analista de marketing** pode ser visto como um trabalho profissional (L3) mas tendendo, também, na direção do trabalho criativo (L4). Isto se dá já que trata de um trabalho com menor nível de formalização (-F), porém com um nível de centralização mediano (+/-C), onde o cargo está em uma localização hierárquica que define certa centralização, mas a liberdade criativa não o torna totalmente centralizado, pois possui um alto nível de especialização (+K).

Esta afirmação se confirma quando o entrevistado é questionado sobre a estrutura da organização e como ela influencia o seu trabalho: “[...] claro que existe uma estrutura formal de hierarquia como em qualquer empresa [...] nós temos total autonomia para fazer e, eu acho, que o ambiente é bem aberto [...]”.

Já o trabalho do **assistente de analista de marketing** pode ser caracterizado como trabalho repetitivo ou rotineiro (L1). A supervisão direta do analista de marketing promove um alto nível de centralização (+C) e um alto nível de formalização (+F), apesar da comunicação das instruções de trabalho ser transmitidas de maneira informal.

Seguindo na área de marketing, tem-se o cargo de **editor web**, definido como trabalho não rotineiro (L2). Dado sua posição hierárquica ocorre um alto nível de centralização (+C) e a natureza da tarefa confere um baixo nível de formalização (-F), visto já que o indivíduo possui alguma liberdade criativa no seu processo de *design*. A execução de suas atividades requer baixa especialização (-K), dado que não necessita de muito conhecimento específico para ser executado.

No setor de **vendas** se destacam dois trabalhos. Primeiramente, o trabalho do **coordenador de e-commerce**, que coordena a equipe de lojas parceiras. Este se classifica como trabalho rotineiro (L2), trata de acompanhamento das lojas parceiras e estas possuem diversas demandas, conforme destaca o entrevistado “a maioria das nossas tarefas e atividades surgem por demandas”. Entretanto, existe certa recorrência na forma e conteúdo das demandas e o uso de uma racionalidade lógica para resolução destas. É uma atividade com alta centralização (+C), devido à sua pouca autonomia e baixa formalização (-F), devido a existência de diversas demandas.

O outro trabalho analisado é o de **coordenador de vendas corporativas**. Neste caso, o trabalho é de prospecção de marcas, que se configura como um trabalho profissional (L3). Ele atua de forma autônoma, o que leva a um baixo nível de centralização (-C). Sua atividade deve ser alinhada com a identidade da organização representada e seguir uma metodologia predeterminada, pela organização, no processo de prospecção de marcas, este aspecto conferem um alto nível de formalização (+F). Além disso, este trabalho necessita de um alto nível de especialização (+K) na área de vendas. Tanto em nível de conhecimento específico quanto tácito relevante (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Uma parte essencial do *e-commerce* é o atendimento ao cliente através do **call center**. No caso A o trabalho realizado pelas pessoas deste setor pode ser classificado na categoria de trabalho rotineiro (L1). Isto se dá uma vez que os procedimentos de atendimento são padronizados, isto é, altamente formalizados (+F) e muito centralizado (+C), dado a pouca autonomia dos indivíduos, além de necessitarem de pouca especialização (-K).

O cargo de **analista de sistemas** é categorizado de modo singular, encontra-se no limite de L1 e L3. As tarefas surgem de demandas internas e externas à organização, existem exceções que

são tratadas por meio de técnicas e métodos bem definidos. É uma atividade submetida a uma alta centralização (+C) e média formalização (-F). Este tipo de trabalho exige um alto nível de conhecimento específico (+K), uma característica de L3.

Já na área de **Administrativo/Financeiro** é possível à identificação de um trabalho profissional (L3), que se responsabiliza, basicamente, pelo gerenciamento de recursos financeiros (controladoria, métodos de pagamento *on-line*). Por se tratar de recursos financeiros, este tipo de trabalho requer alto nível de formalização (+F). Todavia, o nível de centralização é baixo (-C), pois é concedida certa autonomia ao indivíduo na execução da tarefa. Por fim, foi possível observar com os entrevistados que o conhecimento específico sobre métodos de pagamento e planilhas financeiras é essencial para a execução deste trabalho, ou seja, um nível de conhecimento específico (+K), Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de trabalho

Caso	L1	L2	L3	L4
A	Assistente de Analista de Marketing (AAM/L1) Atendimento <i>Call Center</i> (ACC/L1) Analista de sistemas (AS/L1/L3)	Editor <i>web</i> (EW/L2) Coordenador de <i>e-commerce</i> (CeC/L2)	Coordenador de Vendas Corporativas (CVC/L3) Analista de Sistemas (AS/L3) Administrativo/Financeiro (AF/L3)	Analista de Marketing (AM/L4)

Fonte: Elaboração própria

### **Categoria CA2 – *Strategizing* (Práticas, praxis e praticantes)**

Considerando que as práticas correspondem ao conjunto de atividades pertencentes ao contexto formal e incluem normas e expectativas de comportamento, episódios estratégicos e rotinas ostensivas (Jarzabkowski et al, 2007), foram encontradas, no Caso A, as respectivas praxis derivadas dessas atividades (práticas), definidas pelo trabalho/tarefa exercido pelos praticantes, por exemplo: Briefing de e-mails; Desenvolvimento de campanhas de marketing; Desenvolvimento de banners para o portal; Acompanhamento das lojas parceiras; Prospecção de potenciais parceiros; Atendimento ao cliente; Prospecção de métodos de pagamento *on-line*. A inter-relação entre tipos de trabalho, práticas e praxis é indicada no Quadro 3.

Quadro 3: *strategizing*: Práticas, Praxis, Praticantes e Inter-relações com os Tipos de Trabalho

Práticas – o que	Praxis - como	Praticante	Inter-relações
- Briefing de e-mails; - Desenvolvimento de campanhas de marketing.	- Desenvolver <i>e-mail</i> que será enviado; aprovar <i>e-mail</i> com a área de criação. - Definir ideia para a campanha; fazer planejamento de implementação de campanha; solicitar verba para o desenvolvimento; solicitar a criação de <i>banners</i> e solicitar que a área de TI incorpore os elementos criados ao portal.	Analista de Marketing (AM/L4)	(AAM/L1) (CVC/L3) (AS/L1/L3)
- Cadastro e conferência de <i>banners</i> .	- Solicitar a criação de <i>banners</i> ao editor <i>web</i> , de acordo com a campanha de marketing vigente; conferir <i>banners</i> ; encaminhar <i>banners</i> para serem incorporados no portal.	Assistente do Analista de Marketing (AAM/L1)	(EW/L2) (ACC/L1)
- Desenvolvimento de <i>banners</i> para o portal.	- Receber a solicitação para a criação dos <i>banners</i> , conferir os espaços e formas disponíveis para a implementação destes; criar banner, que é feito através de ferramentas de edição de imagem; enviar os <i>banners</i> para serem conferidos e receber <i>feedback</i> .	Editor <i>web</i> (EW/L2)	Cont...

<b>Práticas – o que</b>	<b>Práxis - como</b>	<b>Praticante</b>	<b>Inter-relações</b>
- Acompanhamento das lojas parceiras.	- Organizar o fluxo de entrada de mercadorias; conferir a foto da mercadoria; revisar o preço da mercadoria; disponibilizar a mercadoria; conferir o “giro” (estoque); caso a mercadoria não esteja “girando” bem, contatar com o parceiro para criação de promoções ou devolução de mercadoria.	Coordenador de <i>e-commerce</i> (CeC/L2)	(AM/L4)
- Prospecção de potenciais parceiros;  - Criação e fechamento de acordos de parceria	- Pesquisar sobre marcas que possuem um perfil de interesse para a criação de uma parceria; fazer reunião com os representantes destas marcas.  - Apresentar o projeto e de uma oferta de parceria; fechar acordo de ambas as partes; efetivar criação da parceria.	Coordenador de Vendas Corporativas (CVC/L3)	
- Desenvolvimento de novas funcionalidades para o portal;  - Correção de problemas descobertos tanto por clientes externos quanto internos.	- Analisar as demandas que chegam; estimar o tempo de processamento das demandas; verificar como a melhora/correção se encaixa na fila de atividades; desenvolver melhora/correção; testar, caso seja algo de grande impacto, o sistema ou <i>site</i> é disponibilizado para os clientes internos para testes; agendar data de liberação para o <i>site</i> .	Analista de Sistemas (AS/L1/L3)	(EW/L2) (ACC/L1)
- Atendimento ao cliente.	- Fazer chamada para o <i>call center</i> ; atender a pessoa de acordo com treinamento recebido; responder às questões de acordo com os formulários predefinidos; caso haja alguma dúvida, que seja exceção, o atendente chama um dos supervisores para cuidar da situação.	Operador de <i>call center</i> (ACC/L1)	
- Prospecção de métodos de pagamento <i>on-line</i> .  - Desenvolvimento de relatórios financeiros.	- Pesquisar os métodos de pagamento <i>on-line</i> mais populares e seguros; contatar com responsáveis por esse método para a implementação no portal.  - Registrar todos os gastos e ganhos por meio de metodologias financeiras e planilhas eletrônicas; organizar dados em uma apresentação de <i>slides</i> que será apresentada à matriz alemã.	Administrativo/ Financeiro (AF/L3)	

Fonte: Elaboração própria

## **Caso B**

### **Categoria CA1 – Tipos de Trabalho**

A organização estudada no Caso B é uma empresa de marketing digital que surgiu na região da Grande Florianópolis – SC no ano de 2013 e vem tendo um crescimento significativo desde a sua criação. Em 2015, a empresa foi acelerada por uma organização aceleradora estrangeira, e passou a voltar as suas atenções para o mercado internacional.

O perfil da organização estudada no Caso B é de *startup*. Empresas com esse perfil possuem modelos de negócio baseados no desenvolvimento de tecnologia escalável. Sendo assim, a organização vende um modelo de produção de marketing digital para outras empresas, caracterizando um negócio *B2B*, por meio de uma comunidade de redatores e editores de conteúdo, tendo como base um aplicativo em uma plataforma desenvolvida pela sua própria equipe de produto.

Para começar a classificação dos tipos de trabalho identificados no Caso B, iniciou-se pela área de *sales* (vendas). O entrevistado era o responsável pela área de vendas e expansão para o exterior. Na entrevista foi citado que uma das grandes dificuldades neste processo de expansão era que o público internacional tinha uma outra abordagem ao produto vendido: “[...] o cliente brasileiro, no geral, quer um acompanhamento constante para o uso do *software* [...] já o cliente americano prefere um processo de atendimento muito mais ‘*touchless*’ [...]” Como consequência, foi separado um núcleo de expansão, dentro da organização, que atua de forma mais autônoma. Desta forma, O trabalho de *sales* (vendas) tem um menor nível de centralização do trabalho (-C). Por se tratar de uma área nova, o gestor da área buscou modelos para usar como base para expansão, além do modelo de negócio da própria empresa, trazendo elementos de mediana formalização ao seu trabalho (+/-F). Foi possível identificar a presença de alto conhecimento específico nesta atividade (+K), fazendo com que este trabalho se configure como profissional (L3).

Passando o processo de análise do trabalho para a área de *Customer Experience* (acompanhamento de clientes), pode-se observar o uso de ferramentas tecnológicas no fluxo de trabalho, realizando atividades rotineiras e, assim, existindo uma formalização (+F) deste processo. Estas ferramentas servem para resolver questões recorrentes que os clientes tenham e possibilita a prática de um trabalho menos formal com os clientes. Quanto ao aspecto de centralização, foi possível verificar que o trabalho é integralizado ao negócio da empresa, causando uma maior centralização deste (+C). Identificou-se o uso apenas limitado de conhecimento específico (-K). Existe uma rotina na atividade na forma genérica do trabalho, entretanto cada cliente apresenta uma especificidade em seu atendimento, desta forma o uso da criatividade é um elemento presente. Este trabalho tem maiores característica de L1 e alguns elementos de trabalho não rotineiro (L2).

A próxima área analisada foi a de *Community* (comunidade), que é responsável pelo relacionamento e gerenciamento da comunidade de redatores, editores e produtores de conteúdo de marketing digital. Como citado na entrevista: “[...] a área de *Community* faz o gerenciamento da comunidade de profissionais de conteúdo para quando o cliente precisar [...]”. Neste caso a comunicação é informal, visto que o trabalho se refere a relacionamento, por meio de uma plataforma formal, a qual gerencia a comunidade, sendo um instrumento que confere formalidade, mesmo que em nível menor (-F). Já, considerando o aspecto da centralização, entende-se que este trabalho não é autônomo, mas sim integrado no processo organizacional, trazendo uma centralização (+C). Quanto às habilidades necessárias para executar o trabalho, o conhecimento técnico e especializado não é essencial para a execução da tarefa (-K). Neste caso o conhecimento tácito passa a ser um dos elementos mais importantes para a realização da atividade. Desta forma, este trabalho, tem maiores característica de L2 e alguns elementos de trabalho L1.

Seguindo para *Operations* (operações), foi possível identificar este setor como uma área de gestão, na qual procuram otimizar a empresa para que ela funcione da melhor forma possível. Para tal é feito um acompanhamento de todos os setores para encontrar novas formas, mais eficientes, de se fazer algo. Considerando que esta área, no Caso B, é apenas composta por um indivíduo e o trabalho realizado por ele é autônomo e externo ao processo produtivo, entende-se que este trabalho é pouco centralizado (-C). Passando para o aspecto de formalização, pode-se observar que, para repensar as operações da empresa, resultando em um baixo nível de formalização (-F). O conhecimento específico também é muito importante para a execução do trabalho nesta área, aumentando a necessidade deste para a execução do trabalho (+K). Sendo assim, pode-se caracterizar este trabalho L3.

Por fim, tem-se a área de **Produto**. Pelo fato do produto desta empresa ser uma ferramenta tecnológica, a área de produto também é a área de tecnologia. Assim como no Caso A, a área de tecnologia é fundamental para o funcionamento do negócio, tornando-a, desta forma,

integrada e centralizada (+C). Já o elemento de formalização, neste caso, é pouco presente (-F), já que se trata de um trabalho com muitas exceções. Entretanto, realizado com uso de técnicas e métodos definidos, de forma que o conhecimento específico necessário para executar este trabalho é elevado (+K). Estes elementos conferem a área de produto uma característica de L3. O trabalho L4, conforme descrito na teoria, não foi identificado no Caso B. No Quadro 4 apresenta-se um resumo dos tipos de trabalho identificados no Caso B.

Quadro 4 – Tipos de trabalho

Casos	L1	L2	L3	L4
B	<i>Customer Experience</i> <i>CE//L1/L2</i> <i>Community-C/L2/L1</i>	<i>Community-C/L2/L1</i> <i>Customer Experience</i> <i>CE//L1/L2</i>	<i>Sales – S/L3</i> <i>Operations –O/L3</i> Produto - P/L2	Não Encontrado

Fonte: Elaboração própria

### **Categoria CA2 – Strategizing (Práticas, praxis e praticantes)**

As Tarefas analisadas foram: Acompanhamento do Cliente/*Customer experience*; Comunicação com a Comunidade; Criação e desenvolvimento do produto; Vendas/*Sales*.

Foi encontrado no Caso B as práticas, derivadas em praxis desenvolvidas pelos praticantes como decorrência do trabalho/tarefa exercido por esses praticantes. A inter-relação de influência entre os tipos de trabalho, as práticas e praxis é indicada no Quadro 5.

Quadro 5: *strategizing*: Práticas, Praxis, Praticantes e Inter-relações com os Tipos de Trabalho

Práticas – Tarefa (o que)	Praxis – Ação (como)	Praticante	Inter-relações
- Construção de processos que se adaptem à venda internacional.	- Definir o <i>approach</i> que a equipe de marketing terá, modificar a ferramenta, adaptar o modelo de vendas, adaptar o modelo de aquisição e estabelecer uma comunidade de produtores de conteúdo para certa região.	<i>Sales – S/L3</i>	<i>CE/L1/L2</i> <i>C/L2/L1</i> P/L3
- Atendimento ao cliente;  - Adaptação da área a diferentes tipos e processos e ferramentas.	- Auxiliar cliente no uso do <i>software</i> , por meio de ferramentas que possibilitam comunicação direta e indireta com cliente; - Por meio das agências (que representam significativa parte das vendas do produto: resolver as questões com soluções tecnológicas escaláveis; - <i>customer success</i> : oferecer mentoria e auxiliar o cliente na questão estratégica de uso do serviço. - Desenvolver flexibilidade no setor. - Fazer processo de seleção, buscando indivíduos que se adaptem a diferentes condições.	<i>Customer Experience</i> <i>C/L1/L2</i>	<i>C/L2/L1</i>
- Relacionamento com a comunidade de produtores de conteúdo.	- Gerir profissionais para a plataforma; - Prospectar profissionais para adicionar à comunidade - Verificar profissionais registrados; - Explicar funcionamento da plataforma e dinâmica de trabalho.	<i>Community</i> - <i>C/L2/L1</i>	
- Acompanhamento das operações da empresa.	- Acompanhar todas operações da empresa; - Participar das reuniões das áreas; - Acessar projetos desenvolvidos; - Acompanhar ferramenta de gestão <i>Trello</i> .	<i>Operations</i> - <i>O/L3</i>	
- Desenvolvimento e manutenção da ferramenta.	- Receber/analisar <i>feedback</i> dos usuários da plataforma e ideias de otimização pelos membros da equipe de tecnologia.	Produto - P/L3	

Fonte: Elaboração própria

## 6.1 Discussão: Comparativo dos Casos Analisados

As organizações que foram estudadas são empresas de base tecnológica, mas que atuam com perfis tecnológicos e mercados diferentes.

O Caso A atua em um mercado altamente competitivo, o varejo *online*. Seu principal produto é o vestuário feminino e possui um número significativo de concorrentes. O processo competitivo ocorre por meio do ajuste entre preço, *mix* de produto e presença digital. A tecnologia empregada aplica soluções consolidadas e tem a possibilidade de absorver inovações fornecidas por terceiros via mercado.

O Caso B atua em mercado de conteúdo para marketing digital, sendo um mercado novo em crescimento. Seu produto é uma plataforma que intermedia e gerencia produtores de conteúdo e empresas que promovem seus produtos na *web*. O processo de competição requer o ajuste do modelo de negócio, desenvolvimento de tecnologia própria e abertura de novos mercados. Ambas as organizações atuam em mercados dinâmicos nos quais a construção de vantagens competitivas requer que decisões de cunho tático e estratégico ocorram cotidianamente, ou seja, o fazer estratégia é uma prática diária dentro destas organizações (Whittington, 2006).

Neste sentido, pode-se questionar quais práticas, práxis e praticantes são mais significativos como micro fundamento da construção das vantagens competitivas.

Notadamente, identifica-se os praticantes mais influentes neste processo e definir seus tipos de trabalho e o desenho organizacional que os envolvem, para tanto, comparamos o Quadro 3 e 5. Ao compará-los se pode observar as práticas que estão diretamente relacionadas com o processo de construção de vantagens competitivas (Jarzabkowski, et al, 2007) e quais possuem maior influência no fluxo de atividades das organizações (inter-relações) entre as funções analisadas. Com base nestes critérios encontrou-se o Analista de Marketing para o Caso A e o *Sales* no caso B. Estes praticantes estão localizados na linha de frente das organizações, cada um influencia três funções críticas e a natureza de seu trabalho exige que os mesmos contribuam de alguma forma com decisões táticas que promovem vantagens competitivas, tais como precificação, promoção, novos mercados e desenvolvimento dos produtos. Ambos têm o tipo de trabalho profissional – L3, os quais lidam com uma prevalência de exceções e utilizam uma racionalidade lógica (predominante) e criativa (secundária). A execução de suas tarefas exige uma alta qualificação (especialização). Estes praticantes atuam sob um nível médio/baixo tanto de formalização quanto centralização, dados que o desempenho dos mesmos está condicionado ao grau de autonomia para tomar decisões em mercados dinâmicos. De forma que parece existir uma correlação entre práticas requeridas no processo competitivo e tipo de trabalho que os praticantes com maior influência possuíam.

Assim, foi possível realizar a verificação da congruência entre o conteúdo desenvolvido no marco teórico e os principais achados oriundos da coleta de dados.

Considerando a questão de pesquisa: **Como os diferentes tipos de trabalho (caracterização e gestão do trabalho) se relacionam com o processo de *strategizing*?** A partir do desenvolvimento do marco teórico elaboraram-se duas Proposições de pesquisa para responder a essa questão:

**Proposição 1:** Os diferentes tipos de trabalho se relacionam de forma direta com o processo de *strategizing* por meio da tarefa e suas inter-relações. Ou seja, entende-se que esta relação se dá pela natureza intrínseca das tarefas (práticas) que são desempenhadas, ou seja, os diferentes tipos de trabalho se imbricam com as variáveis que compõem o *strategizing*, sendo que o praticante é elemento indissociável do processo.

Complementando, com a segunda proposição:

**Proposição 2:** As variáveis formalização, centralização e políticas de gestão de pessoas se relacionam diretamente com as práticas, praxis e praticantes delimitando ou expandindo o *strategizing*.

Para entender os diferentes papéis que cada tipo de trabalho exerce sobre o processo produtivo e, mais especificamente, sobre o processo de formação da estratégia ou *strategizing* é fundamental reconhecer a tarefa como unidade de análise micro-organizacional. Neste sentido, existem dois níveis de compreensão, por um lado, aquele relacionado à natureza crítica da tarefa a ser executada, a qual é configurada a partir dos critérios de prevalência de exceções, racionalidade utilizada e nível de qualificação demandado pelo praticante, este nível, intrinsecamente, vinculado a base tecnológica da organização. E, por outro lado, o nível composto por elementos delimitadores do exercício dos indivíduos sobre suas tarefas, que são as categorias centralização, formalização e gestão de pessoas, componentes essenciais do desenho organizacional. Sendo este um nível vinculado às decisões estratégicas da organização. A relação destes dois níveis de análise pode revelar as diferentes configurações possíveis para um mesmo tipo de trabalho, bem como esclarece o papel que cada tipo exerce sobre o processo de formação da estratégia e, conseqüentemente, o *strategizing*, ou seja, como ocorre o processo estratégico no dia a dia da organização, considerando a prática, a praxis e os praticantes em diferentes organizações, conforme visto na teoria (Balogun *et al*, 2014).

As configurações possíveis do trabalho, até o momento, em diferentes organizações, referem-se à ação que um indivíduo exerce sobre um objeto com o intuito de modificar sua forma ou conteúdo. Entretanto, Perrow (1967) descreve que no curso desta ação do indivíduo sobre os objetos, deve ocorrer a interação com outros indivíduos. Sendo uma consequência do papel da tecnologia tanto na determinação das tarefas isoladas, quanto na interligação das diversas tarefas ao longo do processo de produção e de tomada de decisão, assim como, a forma como os indivíduos interagem com os outros ao longo do processo produtivo (estrutura). Sendo um elemento delimitador do papel da ação do indivíduo no processo de produção, pois determina seus limites e a forma como se relaciona com as demais tarefas/indivíduos. A estrutura depende tanto da natureza crítica das tarefas a ser executadas quanto do contexto organizacional em si. Ainda, a estrutura, nestes termos, tem duas dimensões que atuam sobre o trabalho: controle e coordenação. O controle pode ser dividido em dois componentes, o grau de discernimento e o poder que o indivíduo/praticante deve possuir para executar sua tarefa. O discernimento relaciona-se com o grau de liberdade que os praticantes possuem para escolher os meios e as formas de executar as tarefas, circunscrito pela natureza e a interdependência da mesma. As decisões tomadas neste âmbito não influenciam diretamente a estratégia, em princípio elas respeitam o arranjo estratégico vigente. O poder refere-se à capacidade de um indivíduo ou grupo em alocar recursos escassos, neste caso, ocorre uma influência direta sobre a estratégia e os resultados da organização.

## 7 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar como os diferentes tipos de trabalho se relacionam com o processo de *strategizing*. Entende-se que o objetivo foi alcançado na medida em que as proposições estabelecidas previamente puderam ser confirmadas.

Ou seja, foi possível encontrar uma relação direta entre as variáveis que caracterizam os tipos de trabalho e aquelas que compõe o *strategizing*, sendo que a tarefa ou a prática desempenhada pelo praticante possui elementos, já apresentados na discussão, que podem revelar diferentes configurações possíveis para um mesmo tipo de trabalho, bem como esclarece o papel que cada tipo exerce sobre o processo de formação da estratégia e, conseqüentemente, o *strategizing*.

Com base no referencial teórico levantado, procurou-se basear a condução da pesquisa sobre duas principais dimensões: a caracterização dos diferentes tipos de trabalho (Perrow, 1967) e o processo de *strategizing* (Jarzabkowski *et al*, 2007; Whittington, 1996, 2006).

Entende-se que em ambos os casos a tecnologia tem um papel fundamental como núcleo que caracteriza os tipos de trabalho e o potencial de participação dos praticantes na estratégia se destaca, pois, parecer ser que todas as atividades são estratégicas (Golsorkhi *et al*, 2010).



Esta pesquisa contribui para avanços na discussão sobre os tipos de trabalho, atividades e práticas que compõem o *strategizing*, sugeridos por Whittington (2015), indicando que o entendimento da tarefa como indicadora do sistema de ajuste e gestão da estratégia podendo levar a melhores resultados organizacionais.

Bem como, pode colaborar para futuras pesquisas que investiguem a construção de capacidades dinâmicas e *strategizing* como proposto em Regnér (2008), visto que aponta para uma relação entre tarefas críticas para construção de competências essenciais em mercados dinâmicos e praticantes chaves no processo de *strategizing* e o desenho organizacional.

As limitações apontadas estão relacionadas ao viés analítico dos pesquisadores, característico da subjetividade inerente à compreensão do fenômeno em pesquisa qualitativa (Rey, 2005).

Como futuras linhas de pesquisa aponta-se a expansão do estudo para outros setores, assim como, a possibilidade de estudar o *strategizing* se relacionando com as atividades (trabalho burocrático) do setor público.

Conforme sugerem Jarzabkowski & Spee (2009) e, mais recentemente, Jarzabkowski *et al.* (2013) e Balogun *et al.* (2014), artefatos e materialidade e, ainda, a relação do *strategizing* com o macro e com os resultados organizacionais (desempenho) também está na linha futura para estudos.

O mais empolgante da perspectiva da estratégica como prática é sua capacidade de lançar luz sobre os micros fundamentos do processo de formação da estratégia. Em cada avanço desta perspectiva percebe-se que estratégia é o que as pessoas fazem, é a afirmação que é o humano o agente promotor das organizações, ainda que, sejam necessários contínuos estudos para se compreender esse fenômeno.

## REFERÊNCIAS

- Andersen, T. J. (2000). Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance. **Long Range Planning**, 33(2), 184-200.
- Andersen, T. J. (2004). Integrating the strategy formation process: an international perspective. **European Management Journal**, Oxford, 22(3), 263-272.
- Andersen, T. J. (2013) **Short introduction do strategic management**. Cambridge: University Printing House.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. **Journal of Management Studies**, 51(2), 175-201.
- Denzin, N.& Lincoln, Y. (2005). **O Planejamento da pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 432 p.
- Donaldson, L. (2001). **The contingency theory of organizations**, London: Sage Publications.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 14(4), 532-550
- Eisenhardt, K. M. 2002. Has strategy changed? **Sloan Management Review**, 43 (2), 88-91.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Melo, R. & Silva, A. B. (2006). **Pesquisa Qualitativa Em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias E Métodos**. São Paulo: Saraiva.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (2010). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). Competing for the future. **Harvard Business Review**, July-August, p. 122-8.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. **Academy of Management Review**, 17(2), 327-51.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. **Organization Studies**, 24(3), 489–520.
- Jarzabkowski, P. (2005). **Strategy as Practice: an Activity-Based Approach**. California: Sage.

- Jarzabkowski, P. & Fenton, E. (2006). Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts. **Long Range Planning**, 39 (1), 631-48.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P. (2008). Shaping Strategy as a Structuration Process. **Academy of Management Journal**, 51(4), 621-50.
- Jarzabkowski, P. & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, 11(1), 69-95.
- Jarzabkowski, P. (2010). **Activity theory approaches to studying strategy as practice**: Cambridge handbook of strategy as practice. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jarzabkowski, P., Spee, A. P., & Smets, M. (2013). Material artifacts: Practices for doing strategy with 'stuff'. **European Management Journal**, 31(1): 41-54.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, 40(1): 3-22.
- Kerlinger, F.N. (1979). **Behavioral research: A conceptual approach**. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Lavarda, R. B., Giner, M. T. C., & Bonet, F. J. P. (2010). Integrative Strategy Formation Process and the Management of Complex Work a Microorganizational Analysis. **BBR - Brazilian Business Review** (English Edition. Online), 7(3), 108-129.
- Lavarda, R. B., Giner, M. T. C., & Bonet, F. J. P. (2011). Understanding how the strategy formation process interacts with the management of complex work. **European Business Review**, 23(1): 71-86.
- Lavarda, R. B. & Lavarda, C. E. F. (2016). Gestão do trabalho: desenho organizacional, processo estratégico e tipos de trabalho. **Cadernos EBAPE.BR** (FGV), 14(2), 293-309.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, 6(3): 257-272.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Peris, F. J.; González, T. F. C. & Méndez, M. M. **Organización, diseño organizativo y comportamiento**. Modelo conceptual y modelo analítico. Working Paper, Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras, Universitat de València, València, 2001.
- Peris, F. J.; Peris-Ortiz, M. & Rueda, C. (2006). **Complementariedad de teorías en la administración del trabajo**: voluntarismo, contingencia, literatura del conocimiento, recursos humanos y economía de las organizaciones. In: CONGRESO NACIONAL ACEDE, 16. Valencia (ESP). Anais... Valencia: ACEDE.
- Perrow, C. (1967), A framework for the comparative analysis of organizations, **American Sociological Review**, 32(2), 194-208.
- Perrow, C. (1970). **Organizational analysis: a sociological view**. London: Tavistock.
- Rey, F. G. (2005). **Pesquisa Qualitativa e Subjetividade**: Os processos de construção da informação. São Paulo: Thomson Learning,
- Trochim, W.M. K. (1989). Outcome pattern matching and program theory. **Evaluation and Program Planning**, 12, 355-366.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. **Long Range Planning**, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. **Strategic Organization**, 1(1), 117-125.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, 27(5), 613-634.
- Whittington, R. (2015). Making Strategy: The Hard Work of Institutional Innovation in an Open Professional Field. **Academy of Management Proceedings**, January.
- Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.