

**INTERFACE ENTRE STRATEGIZING E TAREFAS QUE COMPÕEM OS TIPOS DE
TRABALHO: ESTUDO DE CASO NA ÁREA DE VAREJO & E-COMMERCE**

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

VIVIANE PINTO CARNEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

vivianepcarneiro@gmail.com

INTERFACE ENTRE *STRATEGIZING* E TAREFAS QUE COMPÕEM OS TIPOS DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO NA ÁREA DE VAREJO & *E-COMMERCE*

1 INTRODUÇÃO

Consideramos neste estudo duas premissas base, quais sejam: (i) o conceito da estratégia como processo a partir de uma análise micro-organizacional da ação, do que a organização faz, mais do que o que ela tem (Whittington, 2006), no qual se insere o entendimento da estratégia como prática social ou *strategizing*; e (ii) existem nas organizações pelo menos quatro tipos de trabalho que podem ser caracterizados por trabalho rotineiro ou simples, técnico ou não-rotineiro, profissional ou artesanal e criativo ou inovador, segundo Perrow (1967, 1970), os quais são independentes dos fatores contingenciais, como ambiente, estratégia, estrutura, tamanho e tecnologia (Donaldson, 2001).

Compreendendo que a materialidade se dá na realização da tarefa, e que a tarefa só ocorre como fazendo parte de um contexto, Zammuto (2007) explica que as pessoas atuam de diferentes formas ao se relacionarem com objetos, para isso, utiliza-se da noção de *affordance* desenvolvida originalmente por Gibson (1979). Assim, *affordance* corresponde as possibilidades de ação que a materialidade de um objeto permite ou, ainda, restringe (Dameron et al., 2011).

Nesse sentido, as possibilidades de ação dos atores organizacionais estão relacionadas aos seus tipos de trabalho cujas tarefas são desenvolvidas, e, mais especificamente, nesse estudo, sob a perspectiva da estratégia como prática ou *strategizing*. As tarefas, assim, são partes do trabalho materializado. Recorremos, então, ao conceito de *affordances* para compreender essas relações entre material e social. Estabelecemos, portanto, a seguinte questão de pesquisa: Como se dá a interconexão entre *strategizing* e tarefas que compõem os diferentes tipos de trabalho?

Para responder à questão de pesquisa partimos da proposição que estabelece, a partir do marco teórico, que P: A interconexão entre *strategizing* e trabalho se dá pelo *affordance* (possibilidade de ação) inerente a cada elemento que compõe tanto o *strategizing* [práticas (Pk), práxis (Px) e praticantes (Pte)] quanto os elementos que caracterizam os tipos de trabalho [centralização (C), formalização (F) e nível de conhecimento (K)]; portanto, o *strategizing* influencia os elementos que compõe os tipos de trabalhos e vice-versa.

Assim, a materialização da estratégia se dá por meio da execução da tarefa (materialidade objetiva + não objetiva) que compõe o trabalho. Desse modo, determinado trabalho, por exemplo, possui características objetivas e subjetivas para ser realizado, tal qual o *strategizing*.

O objetivo deste estudo, portanto, foi compreender como se dá a interconexão entre *strategizing* e tarefas que compõem os diferentes tipos de trabalho.

Para realizar este estudo foi adotada a metodologia qualitativa por meio do estudo de caso único (Eisenhardt, 1989). A seleção do caso foi não aleatória, por conveniência e acessibilidade. Ademais, consideramos o alto nível tecnológico (definido pela criação de tecnologia internamente como parte do seu *core business*), bem como, a estruturação em níveis hierárquicos bem definidos. Além desses critérios, também se destaca a participação da organização em pesquisas anteriores o que possibilitou a classificação como estudo longitudinal, sendo que a coleta de dados ocorreu no ano de 2016 e 2017.

O caso selecionado foi uma empresa de varejo por *e-commerce* resultante de uma *joint venture* entre duas organizações, uma brasileira e a outra de capital alemão. A empresa será identificada neste artigo pelo nome fictício *ANVIRE-commerce*.

As técnicas de coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise de documentos. E, a análise dos dados coletados utilizou a análise da narrativa (Godoi,

Bandeira-de-melo e Silva, 2006) e *pattern matching* possibilitando o processo abduutivo, que permite o ir e vir da teoria para a prática, de Trochim (1989).

Foi possível identificar uma conexão entre os elementos que compõem o *strategizing* e os elementos que compõem os tipos de trabalho a partir da execução da tarefa. É na execução da tarefa que os atores utilizam a subjetividade inerente às relações que permeiam o ambiente organizacional mesclada com a materialidade ou objetividade que vem imposta pelas normas regras e demais restrições e possibilidades de atuação (*affordance*).

A estrutura de apresentação da pesquisa segue, a partir desta introdução, de uma fundamentação teórica, metodologia da pesquisa, análise dos resultados, as considerações finais e as referências seguidas como suporte.

2 STRATEGIZING E AFFORDANCE

Considerando-se os atores organizacionais de todos os níveis hierárquicos como envolvidos no processo de fazer a estratégia, a partir da perspectiva da estratégia como uma prática socialmente situada (Whittington, 2006) podemos explicar o *strategizing* como as atividades que ocorrem dentro da organização na busca do alcance dos objetivos traçados. Este processo integrador da formação da estratégia (*strategizing*) parte da concepção da estratégia realizada como 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 (Andersen, 2013).

Nesse sentido é que Whittington (2006) reforça que para que se possa compreender a ação humana na construção e aprovação da estratégia, é preciso canalizar a pesquisa para as ações e interações dos praticantes da estratégia, ou seja, para a atividade humana (Whittington, 2006). Assim, a estratégia seria algo que a organização desenvolve no seu dia a dia, a prática da estratégia ou *strategizing* (Whittington, 1996; Jarzabkowski, 2005, *et al*, 2007).

Nesse contexto, Jarzabkowski et al. (2007) apresentam o conceito de *strategizing* como o fluxo de atividades que ocorrem por meio de ações e interações de múltiplos atores e das práticas em que se apoiam. Sendo assim, outro aspecto muito importante é destacado, a estratégia é criada e desenvolvida por seus membros (Jarzabkowski & Spee, 2009; Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006; Johnson; Melin & Whittington, 2003).

As práticas são definidas como os procedimentos aplicados, a rotina que desenvolve os padrões, as normas ou tradições organizacionais (Whittington, 2006). São as práticas fornecem os recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos para a realização da atividade coletiva e, por isso, estão intrinsecamente ligadas ao “fazer” (Jarzabkowski; Balogun & Seidl, 2007). A legitimação das ferramentas que auxiliam os processos diários (práticas) é aceita e executada (práxis) por todos os atores organizacionais (praticantes) (Whittington, 2006; 2007) na rotina das atividades organizacionais.

A práxis se refere ao modo como às atividades são desempenhadas pelos atores, ou seja, são as práticas 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 adequada para realizar determinada ação, assim são eles o foco principal do processo, os responsáveis por lapidar a estratégia por meio do que são e de como atuam (Jarzabkowski, 2010).

A perspectiva da estratégia como algo que ocorre e se desenvolve na organização, com a participação de todos que com ela se relacionam, assim, informações sobre quem são e como atuam aqueles que fazem a estratégia, considerando os instrumentos que dispõem, correspondem ao foco da estratégia-como-prática (Jarzabkowski & Spee, 2009).

De semelhante modo, a forma como os aspectos materiais contribuem nessa formação da estratégia apresenta crescente relevância no campo de estudo da estratégia (Dameron, Lê e LeBaron, 2015).

A fim de explicar como as pessoas se orientam para os objetos à sua disposição, em termos de possibilidades de ação, Gibson (1979) desenvolveu a noção de *affordances*: “uma perspectiva de *affordance* reconhece como a materialidade de um objeto favorece, dá forma ou convida e, ao mesmo tempo, constrange, um conjunto de usos específicos”. De acordo com essa visão, os recursos particulares de um objeto podem ser diferentes para diferentes pessoas (Zammuto, 2007, p.752). As possibilidades de ação não são dadas, mas dependem da intenção dos atores que as executam. Assim, para se compreender um material, seja um objeto, uma ferramenta ou uma tecnologia, é necessário considerá-la dentro de um cenário social (Zammuto, 2007).

O modo como as pessoas interagem com as propriedades da tecnologia disponíveis em suas atividades rotineiras e situadas, por exemplo, foi objeto de estudos em Orlikowski (2000). Cabe destacar que ao se pensar as ferramentas envolvidas na visão prática da estratégia, é preciso analisar todos os atores envolvidos na implementação da estratégia (Whittington, 2007), pois que “a organização não é um monólito, mas consiste em múltiplos agentes engajados em interação social”, como explica Mantere (2008, p. 294). A importância da tecnologia para o estudo da materialidade e da estratégia como prática foi ressaltado, ainda, por Whittington (2014).

O uso de tecnologias de racionalidade na prática estratégica, por sua vez, foi abordado por Jarzabkowsky e Kaplan (2015). A partir da noção de *affordances* de Gibson (1979), os autores desenvolveram um modelo para examinar as inter-relações entre, de um lado, as possibilidades de uso das ferramentas estratégicas em uso e, de outro lado, a agência dos atores da estratégia. (Dameron; Lê; Lebaron, 2015). Nesse contexto, afirmam os autores, a materialidade tem posição central no trabalho estratégico e está intimamente ligada às práticas organizacionais. Por isso, a pesquisa deve se voltar para um melhor entendimento do papel desenvolvido pela materialidade no trabalho estratégico, uma vez que a noção de materialidade envolve a sua ligação explícita ou implícita com a estratégia. Na verdade, ‘a prática da estratégia está preocupada com a maneira que os aspectos sociomateriais, tais como ferramentas, locais e arranjos espaciais, configuram interações estratégicas entre corpos e coisas’ (Balogun et al., 2014, p.11).

Devido a multiplicidade de conceitos, Dameron et al. (2015) identificaram três visões amplas de materialidade com base na fisicalidade - se refere às propriedades físicas dos objetos de estudo - e significância - se refere ao significado que se atribui a este objeto. O foco no sujeito define materialidade como mera fisicalidade, buscando uma relação de causa e efeito. O foco no objeto e no sujeito é uma visão mais moderada, considera que há a relação entre os objetos e o social, mas os distingue em blocos separados. Busca-se aqui as possibilidades de ação (*affordances*). A visão mais forte considera que o social e o material são inextricáveis. Todos os materiais são assim necessariamente sociais e não podem ser compreendidos na ausência de contexto. A materialidade se dá na realização da tarefa; e a tarefa não se dá isolada do contexto.

Existem ainda, como apontam Balogun et al. (2015), os objetos estratégicos fundamentais que são aqueles objetos essenciais para realizar a estratégia. Esses podem ser definidos como os objetos que encapsulam o propósito central da organização, e assim, transmitem a estratégia.

Utilizando-se da teoria dos objetos epistêmicos, abordada por Knorr Cetina (1999) e Rheinberger (1999), como perspectiva teórica para a investigação da relação entre estratégia e artefatos materiais, Werle e Seidl (2015) identificaram mecanismos existentes na interação entre os diferentes tipos de materialidades e sua relação com o strategizing. ‘Objetos

epistêmicos' constituem-se como objetos de investigação abertos e agem como uma fonte de interesse e motivação (Werle e Seidl, 2015, p.S70).

Nesse sentido, convém observar que objetos epistêmicos não são coisas definidas cujas propriedades podem ser descritas, são antes processos e projeções, sendo assim, suas propriedades emergem ao longo do processo, e podem ser alteradas no decorrer desse processo. Como resultados principais do trabalho, tem-se uma nova tipologia de artefatos materiais em relação ao tópico estratégico: objetos parciais primários e secundários os quais representam materialidades objetivas as quais orientam e energizam o processo correspondente; e as materialidades instrumental e média, definidas como materialidades não objetivas, ou seja, que moldam o processo em uma maneira menos direta.

O foco principal dos estudos da estratégia como prática é a compreensão do modo como o material se relaciona com o social. Vale ressaltar que para uma corrente mais moderada de pesquisadores, material e social são entidades distintas, porém dependentes do mundo social. Para outro grupo de pesquisadores, social e material são vistos como uma fusão ontológica, daí o termo sociomaterialidade (Werle e Seidl, 2015).

Esta última visão é a que adotamos em nossa pesquisa para adentrar na caracterização dos tipos de trabalho que são compostos por distintas tarefas, as quais são compostas, por sua vez, por objetividades e subjetividades ou materialidade objetiva e não objetiva.

3 TIPOLOGIA DO TRABALHO

Conforme Perrow (1967), a definição tecnológica feita pela organização é inerente ao seu enquadramento em um perfil organizacional que direciona o processo de trabalho a que os indivíduos são submetidos. Perrow (1967, 1970) estabelece quatro tipos de trabalhos baseando-se em três diferentes critérios: (i) natureza crítica das tarefas, (ii) nível de controle adequado para cada tarefa e (iii) forma de coordenação das tarefas ou nível de centralização.

Pela natureza crítica das tarefas, tem-se 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 (associa-se a problemas) ocorridas no processo. Por um lado, tipos de trabalhos com um menor número de exceções possuem uma prevalência de rotina/normalidade. Por outro lado, tem-se os trabalhos não rotineiros que são caracterizados por uma maior frequência de exceções.

Desenvolvendo o modelo original de Perrow (1967), foram feitas derivações e contribuições nos trabalhos de Peris *et al* (2001, 2006), Lavarda *et al* (2010, 2011), Lavarda & Lavarda (2016), Lavarda *et al* (2016). A partir desses autores a tipologia do trabalho fica assim descrita:

O trabalho rotineiro (T1) é 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. Como exemplo de trabalho rotineiro, tem-se os operadores de máquina-ferramenta, verificação da caixa de *e-mails*, monitoramento da rede social.

O segundo tipo é o trabalho (T2) não rotineiro o qual é caracterizado por 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 trabalho não rotineiro são os trabalhos artesanais, trabalho de edição de imagens (*CorelDraw*).

O trabalho profissional (T3) 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 trabalho profissional são os trabalhos relacionados à engenharia e desenvolvimento de *software*.

O trabalho (T4) criativo, cujo número de tarefas repetitivas é reduzido, envolve alta prevalência de exceções na execução das tarefas (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 trabalho criativo são os trabalhos relacionados ao *design* e criação de novos produtos.

Para o estabelecimento da tipologia dos trabalhos executados na organização precisa-se levar em conta os elementos constitutivos e definidores da tarefa, quais sejam: centralização, formalização e nível de conhecimento (Lavarda et al, 2016).

A centralização está relacionada a capacidade de tomada de decisão definida 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. E, o conhecimento ou qualificação está relacionado ao conhecimento (k) tácito ou explícito relevante para o desempenho de dada tarefa.

A partir do desenvolvimento do marco teórico elaboramos proposições para responder à questão de pesquisa inicialmente definida, para orientação da fase empírica deste estudo e visando alcançar o objetivo de compreender como se dá a interconexão entre *strategizing* e tarefas que compõem os diferentes tipos de trabalho. Assim, estabelecemos que:

Proposição: A interconexão entre *strategizing* e trabalho se dá pelo *affordance* (possibilidade de ação) inerente a cada elemento que compõe tanto o *strategizing* (práticas, práxis e praticantes) quanto os elementos que caracterizam os tipos de trabalho (centralização, formalização e nível de conhecimento); portanto, o *strategizing* influencia os elementos que compõe os tipos de trabalhos e vice-versa.

Assim, materialização da estratégia se dá por meio da execução da tarefa (materialidade objetiva + não objetiva) que compõe o trabalho. Desse modo, determinado trabalho, por exemplo, possui características objetivas e subjetivas para ser realizado, tal qual o *strategizing*.

Por exemplo:

P1. A centralização define possibilidade de atuação (*affordance*) do praticante (+C, -Pte); quanto mais elevado o nível de centralização, mais limitada é a autonomia do praticante;

P2. A formalização define/restringe possibilidades (*affordance*) para a práxis (+F-Px), quanto mais formalizado ou padronizada a prática, mais limitada é a forma de atuação (a práxis);

P3. O conhecimento específico possibilita a atuação (*affordance*) prática como atividade (+K, +Pk), quanto mais elevado o nível de conhecimento, maior a possibilidade de modificação da prática (é diretamente proporcional), Figura 1.

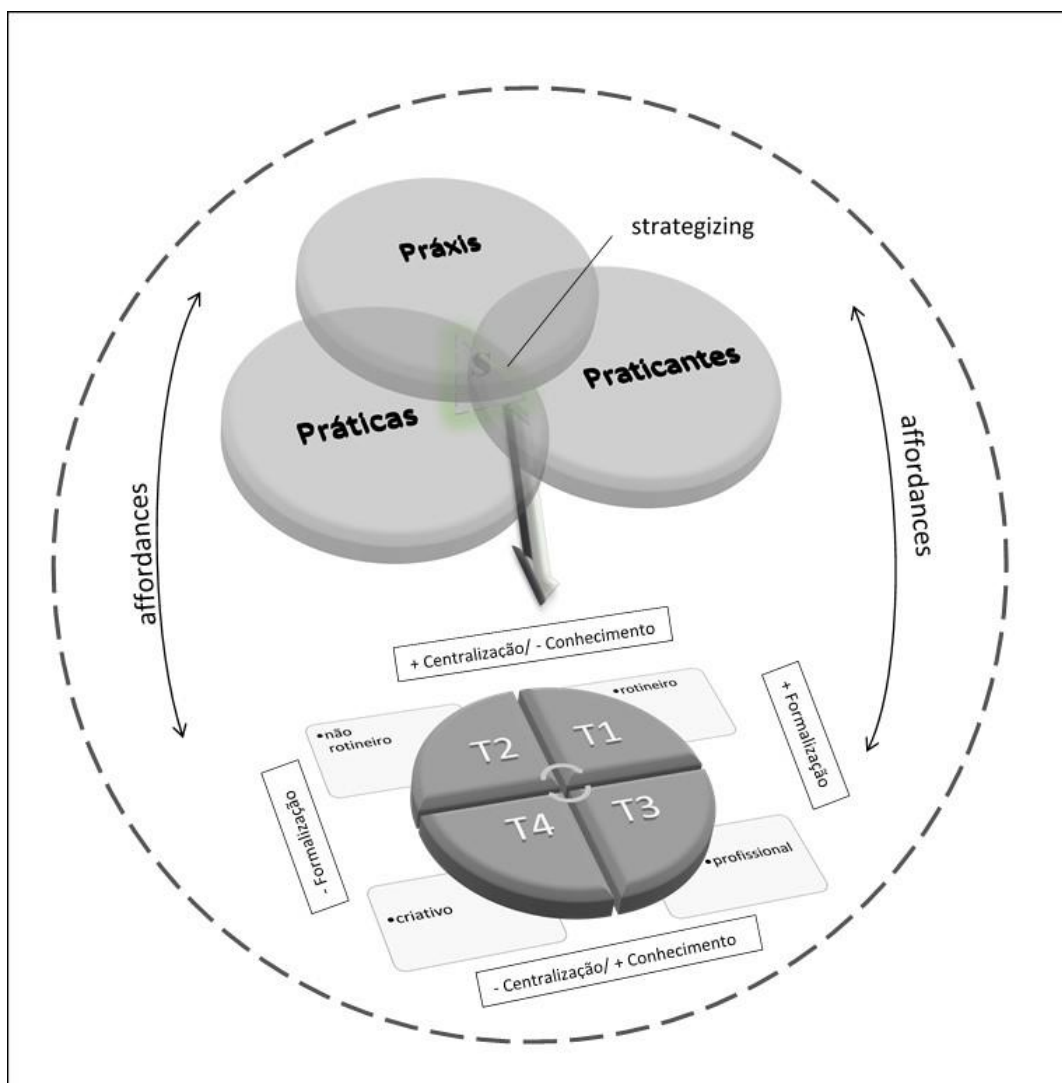


Figura 1. *Affordance* da tarefa na interconexão entre *strategizing* e trabalho
 Fonte: Elaboração própria a partir de Perrow (1970) e Jarzabkowski, Balogun & Seidl (2007)

4 METODOLOGIA

A metodologia adotada se caracteriza como qualitativa e descritiva (Denzin; Lincoln, 2006), realizada por meio do método de estudo de caso único (Eisenhardt, 1989). A pesquisa buscou responder ao objetivo de compreender como se dá a interconexão entre *strategizing* e tarefas que compõem os diferentes tipos de trabalho.

A seleção do caso foi não aleatória, por conveniência e acessibilidade. Ademais, consideramos o alto nível tecnológico (definido pela criação de tecnologia internamente como parte do seu *core business*), bem como, a estruturação em níveis hierárquicos bem definidos. Além desses critérios, também se destaca a participação da organização em pesquisas anteriores o que possibilitou a classificação como estudo longitudinal, sendo que a coleta de dados ocorreu no ano de 2016 e 2017. Com isso, chegamos no caso da empresa *ANVIRE-commerce* (nome fictício), empresa de varejo por *e-commerce* resultante de uma *joint venture* entre duas organizações, uma brasileira e a outra de capital alemão.

Para a coleta de dados, empregamos três diferentes técnicas, a saber entrevista semiestruturada, observação direta e análise documental (Godoi, *et al* 2006), o que nos possibilitou realizar o processo de triangulação, agregando, assim, maior confiabilidade na análise dos dados.

Para a etapa de análise dos dados, as entrevistas foram gravadas, com consentimento prévio dos entrevistados. Foram entrevistados seis colaboradores, dois da área de *sales* (vendas), dois da área de Tecnologia da Informação (TI), um da área de *call center*, dois da área administrativo -financeira e três da área de marketing. Foram quatro horas de entrevista na organização, durante o mês de abril de 2016 e três horas durante o mês de maio de 2017, resultando em 32 páginas de transcrição. Em 2017, também foram realizados vídeos durante as entrevistas que auxiliaram na transcrição das entrevistas. A definição das áreas e dos entrevistados se deu de forma intencional, baseada, no envolvimento dos sujeitos com a unidade de análise da pesquisa.

As visitas possibilitaram realizar a observação direta, propiciando-nos o entendimento do fluxo de trabalho e aprendizagem sobre ambiente interno da organização. Realizamos anotações no diário eletrônico de campo referente ao funcionamento das atividades.

Os documentos utilizados para compor as técnicas de coleta de dados foram: organograma, apresentação oficial da empresa (em *slides*) e *site* da empresa.

A análise dos dados ocorreu por meio da técnica de análise da narrativa (Godoi *et al*, 2006), considerando a definição de elementos constitutivos de análise (a partir do entendimento de categorias de análise proposto por Kerlinger, 1979), assim como, utilizamos a técnica *pattern matching* (Trochim, 1989) de comparação dos dados teóricos (proposições teóricas) com os dados resultantes da fase empírica da pesquisa *in loco* (Figura 2).

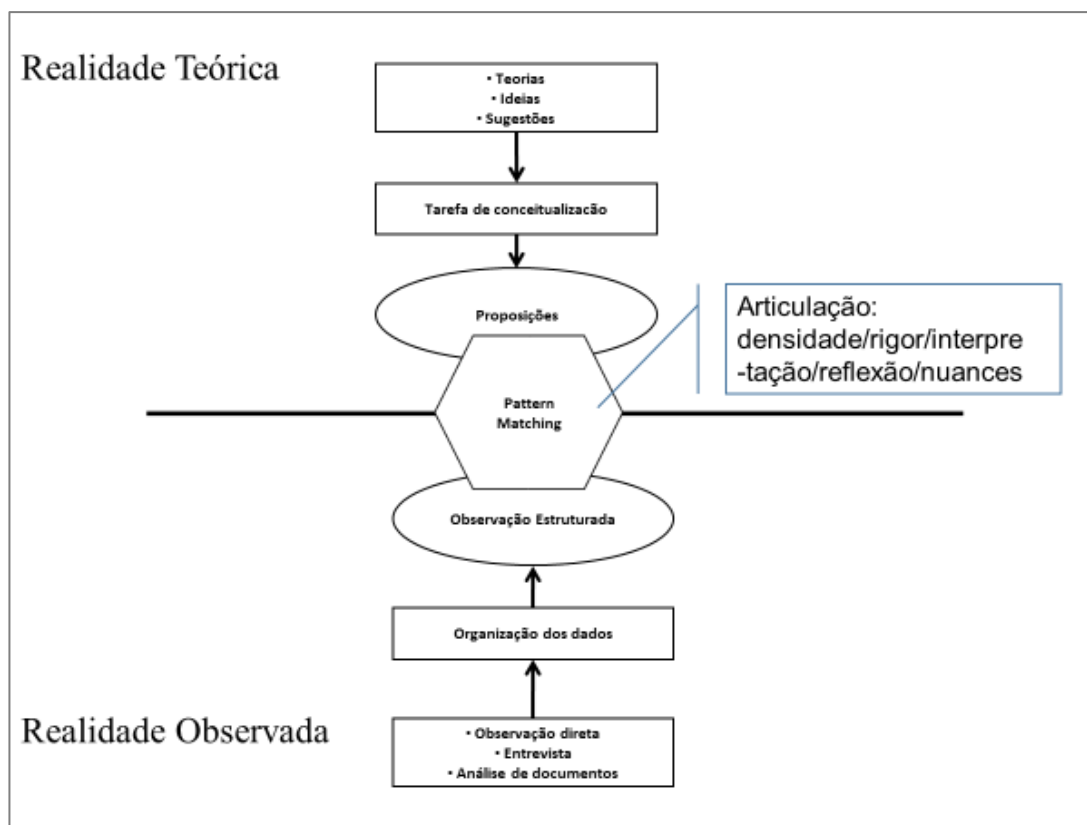


Figura 2: Análise Pattern Matching
 Fonte: Adaptado de Trochim (1989)

Para operacionalizar o entendimento dos elementos constitutivos, Kerlinger (1979) propõe dois tipos de definições: a constitutiva (DC) e a operacional (DO). Definimos dois elementos constitutivos (EC), cada um composto por três fatores explicativos decorrentes do objetivo proposto e buscando encontrar as proposições teóricas, Quadro 1:

ELEMENTO CONSTITUTIVO (AUTOR)	FATORES	CONCEITO
EC1 – <i>Strategizing</i> (Jarzabkowski, 2005, 2010; Whittington, 1996, 2006)	(EC1.1) Práticas	DC: Corresponde ao conjunto de atividades pertencentes ao contexto formal e incluem normas e expectativas de comportamento, episódios estratégicos e rotinas ostensivas; DO: Atividades identificadas nas rotinas e ações realizadas dentro da organização, no dia a dia;
	(EC1.2) Práxis	DC: Está relacionada às ações dos atores no seu cotidiano, indicam como são desempenhadas as atividades. Práxis é a adaptação das estratégias existentes de forma a atender as particularidades do dia a dia da organização; DO: Forma como as pessoas (praticantes) realizam as práticas (atividades) (principalmente por meio da observação direta);
	(EC1.3) 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: Interação e participação dos membros da equipe nas atividades, projetos e ações realizadas.
EC2 – Tipos de Trabalho (Perrow, 1967, 1970)	(EC2.1) 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)
	(EC2.2) 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
	(EC2.3) Conhecimento	DC: Conhecimento explícito relevante e complementar (qualificação e especialização para o trabalho); DO: identificado pela qualificação exigida pelo cargo que o executante da tarefa estiver exercendo (verificar sua formação técnica e profissional, cursos)

Quadro 1: Elementos Constitutivos, Fatores e Conceito

Fonte: Elaboração própria

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Assim, passamos para a etapa de análise dos resultados, a partir dos dados coletados, articulando narrativa e proposição teórica (Trochim, 1989). Apresentamos as evidências para cada elemento constitutivo da descrição do *strategizing* e que compõe cada um dos tipos de trabalho. Assim, a análise se dá de forma abdução, considerando-se as entrevistas, observações e análise de documentos aos quais tivemos acesso, de forma conjunta.

O Caso estudado trata de 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 germânica atuante na área de vendas em varejo. Assim, a empresa atua na área de varejo por *e-commerce* em dois sentidos de venda: *B2B (Business to Business)* e *B2C (Business to Consumer)*.

O foco da pesquisa foi, especificamente, no setor de marketing desta empresa, que é voltado para o sentido de venda *B2B*. Este setor é responsável por produzir conteúdo que chame a atenção de potenciais consumidores para a compra de produtos no *site* ou aplicativo da empresa. Para propagar tal conteúdo são usadas diversas mídias, primariamente digitais, que apresentam ao público-alvo ofertas, promoções, entre outros. Dentre as principais formas de como esses conteúdos são propagados, estão as redes sociais (*Facebook, Twitter, Instagram,*

etc.), plataformas de busca (*Google*), *e-mails* que são enviados aos visitantes do *site* ou usuários do aplicativo, assinantes *newsletter*, e anúncios no próprio site e aplicativo.

5.1 Elementos Constitutivos EC1 – *Strategizing* (Práticas, práxis e praticantes)

A partir do conceito de *strategizing* desenvolvido por Jarzabkowski et al. (2007), como o fluxo de atividades que ocorrem por meio de ações e interações de múltiplos atores e das práticas em que se apoiam, passamos a apresentar as respectivas práxis as quais são derivadas dessas práticas, definidas pelo conjunto de tarefas que compõem o trabalho exercido pelos praticantes, por exemplo: *Briefing* de *e-mails*; Desenvolvimento de campanhas de marketing; *Push Notification* (Quadro 2).

Strategizing / Tarefa (materialização: elemento objetivo+subjeto)		
Prática	Práxis	Praticante
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Briefing</i> de <i>e-mails</i>; - Desenvolvimento de campanhas de marketing; - <i>Push Notification</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Uso de uma ferramenta interna para o envio de <i>Push Notification</i> e ter, dessa forma, uma via de comunicação direta com os clientes. 	Analista de Marketing
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de <i>banners</i> para o portal. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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>
<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de pessoas e dos micro-setores de marketing; - Gestão do <i>budget</i>; - Participação em decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão dos relacionamentos interpessoais nos micro-setores; esclarecimento dos objetivos para cada membro do setor; definição das tarefas de cada um. - Definição geral das campanhas e do calendário de ação para o ano; recebimento mensal de uma verba para investimentos e metas de vendas a serem alcançadas; planejamento e investimento do <i>budget</i> nos meios pelos quais se acredita que as metas sejam alcançadas; conferência dos resultados para ser identificado se as metas estabelecidas foram alcançadas. - Decisões sobre novos fornecedores; decisões sobre marcas; decisões de construção do <i>website</i> (propor mudanças, melhorias e testes). 	Gerente de Marketing

Quadro 2. *Strategizing*/ Tarefa: Práticas, Práxis, Praticante

Fonte: Elaboração própria

Nota: Micro-setores de marketing: *e-mails*, anúncios em canais externos (*Google AdWords*, *Facebook Ads*, etc.), *social media* e equipe de criação.

5.2 Elementos Constitutivos EC2 – Tipos de Trabalho

Conforme a tipologia de Perrow (1967, 1970), pela composição dos elementos formalização, centralização e nível de conhecimento, tem-se distintos tipos de trabalho, a saber, rotineiro ou simples, técnico ou não-rotineiro, profissional ou artesanal e criativo ou inovador.

Dentro do setor de *marketing* foram realizadas entrevistas com três trabalhadores/praticantes: o analista de *marketing*, o editor *web* e o gerente de *marketing*. Sendo

assim, faremos, a seguir, uma classificação destes cargos a partir do *framework* dos elementos constitutivos dos tipos de trabalho (EC1).

O trabalho do *analista de marketing* pode ser visto como um trabalho profissional (T3), mas tendendo, também, na direção do trabalho criativo (T4). Isso se dá por se tratar de um trabalho com menor nível de formalização (-F), porém com um nível de centralização mediano (+/-C), em que o cargo está em uma localização hierárquica que define baixo nível de centralização, mas, que por razão da liberdade criativa existente, não o torna totalmente centralizado, pois possui um alto nível de especialização (+K).

Essa afirmação é constatada quando o entrevistado é questionado sobre a estrutura da organização e em como ela influencia o seu trabalho. O entrevistado relata que: “[...] 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 [...]”.

Seguindo, temos o cargo de *editor web*, definido como trabalho não rotineiro (T2). Dada a sua posição hierárquica, constata-se um alto nível de centralização (+C) e a natureza da tarefa confere um baixo nível de formalização (-F), visto 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.

Ainda, destaca-se o cargo de *gerente de marketing*. Este pode ser classificado como um trabalho criativo (T4) devido as tarefas que compõem esse trabalho serem não-rotineiras e ocorrerem situações excepcionais e únicas, inerentes a responsabilidade do cargo, demandando um baixo nível de formalização (-F). A razão para essa variedade se dá por se tratar de um cargo de liderança formal, no qual grande parte das obrigações estão relacionados à gestão de pessoas e recursos, elementos que podem ser inconsistentes e/ou imprevisíveis criando, assim, situações excepcionais. Entendendo-se o aspecto de supervisão que faz parte desse trabalho, pode-se considerar a exigência por um alto nível de conhecimento específico (+K), para que o praticante, neste caso, tenha a competência para coordenar e controlar o setor de marketing. Este aspecto de supervisão concede elevada responsabilidade ao cargo, caracterizando a posição hierárquica elevada, a qual lhe concede autonomia e, conseqüentemente, baixo nível de centralização (-C).

5.3 Discussão

No caso estudado temos o setor de *marketing* de uma empresa de *e-commerce* que tem como principal atividade a venda de moda, primariamente feminina, por meio do varejo *on-line*. Dentro desta organização o setor de marketing tem a função de atrair potenciais consumidores a comprar as mercadorias existentes no *site*. Para tal, são posicionadas propagandas nos meios em que o público alvo é mais ativo e está mais suscetível a consumir.

Considerando-se as funções que são executadas no setor de marketing e a partir das entrevistas realizadas pelos integrantes responsáveis pela criação desses materiais (*analista de marketing* e *editor web*) e o gerente do setor de marketing, que tem como aspecto principal do seu cargo funções de gerenciamento, planejamento, coordenação e controle das atividades executadas; bem como, a partir das observações e análise de documentos passa-se a discutir a questão de pesquisa e proposições teóricas.

Neste contexto buscamos responder à questão de pesquisa: Como se dá a interconexão entre *strategizing* e tarefas que compõem os diferentes tipos de trabalho? A partir das proposições previamente estabelecidas no marco teórico:

Proposição: A interconexão entre *strategizing* e trabalho se dá pelo *affordance* (possibilidade de ação) inerente a cada elemento que compõe tanto o *strategizing* (práticas, práxis e praticantes) quanto os elementos que caracterizam os tipos de trabalho (centralização, formalização e nível de conhecimento); portanto, o *strategizing* influencia os elementos que compõem os tipos de trabalhos e vice-versa. Assim, a tarefa (materialidade objetiva + não objetiva

que compõe o trabalho) exerce o papel de materialização da estratégia a partir das diferentes demandas que surgem de sua execução. Desse modo, determinado trabalho, por exemplo, possui características objetivas e subjetivas para ser realizado.

Por exemplo:

P1. A centralização define possibilidade de atuação (*affordance*) do praticante (+C, -Pte); quanto mais elevado o nível de centralização, mais limitada é a autonomia do praticante;

P2. A formalização define/restringe possibilidades (*affordance*) para a práxis (+F-Px), quanto mais formalizado ou padronizada a prática, mais limitada é a forma de atuação (a práxis);

P3. O conhecimento específico possibilita a atuação (*affordance*) prática como atividade (+K, +Pk), quanto mais elevado o nível de conhecimento, maior a possibilidade de modificação da prática (é diretamente proporcional).

Seguindo as proposições apresentadas entendemos que o *affordance* dos elementos que compõem o *strategizing* influenciam as tarefas executadas (materialização da estratégia por meio da tarefa).

Para melhor entendimento das análises, destacamos quais as práticas, as práxis e os praticantes compõem determinada tarefa. Dessa forma, não podemos analisar a tarefa de forma isolada, mas somente, ao relacionarmos os elementos que a compõe (o *strategizing*).

Primeiramente, temos associada ao cargo de analista de marketing, a prática de **briefing de e-mails**. Essa prática consiste na transmissão de informações internamente na empresa por via de *e-mails*. Para a execução dessa prática, é exigido um nível mediano de conhecimento (+/-K) para transmitir as informações de forma clara, compreensível e eficiente. Outros conhecimentos necessários para a execução dessa prática consistem, por exemplo, no apropriado uso das ferramentas de elaboração de *e-mails*. Este nível mediano de conhecimento que é estabelecido, caracteriza-se como o *affordance* desta prática, e faz parte do alto nível de conhecimento exigível para a execução deste tipo de trabalho, considerado T3.

Ainda, na prática briefing de *e-mails*, destaca-se a práxis (desenvolver e-mail que será enviado; aprovar *e-mail* com a área de criação) a qual pode ser identificada por aspectos rotineiros em sua execução, apontando traços de formalização (-F), alinhando-se, assim, com o *affordance* deste tipo de trabalho (T3). Finalmente, considera-se o praticante, que é afetado pela centralização relativamente baixa (-C) decorrente da sua posição na estrutura hierárquica da empresa. Dessa forma, o praticante atua com relativa autonomia. Assim, considerando o *affordance* para este tipo de trabalho (T3), esse nível de centralização irá se repetir em todas as práticas realizadas por este praticante.

Ainda, relacionando-se ao cargo de analista de marketing, temos a prática de **desenvolvimento de campanhas de marketing**. Essa prática consiste, como o próprio nome sugere, na elaboração de campanhas de marketing para o portal, de acordo com o calendário de campanhas estabelecido no ano anterior e, também, campanhas esporádicas criadas por diferentes razões. Para a execução desta prática, é exigido um alto nível de conhecimento específico (+K), já que a criação destas campanhas utiliza técnicas e métodos de marketing avançados. Por seguir um calendário estabelecido e pela baixa variação no processo de elaboração das campanhas, a prática apresenta um aspecto de rotina à prática. Todavia, essa rotina pode ser alterada por campanhas excepcionais, ou seja, não previamente planejadas. Sendo assim, existe um certo nível de formalização (+/-F), que é quebrado por campanhas não planejadas ocasionalmente.

A última prática estudada que faz parte do trabalho de analista de marketing é a e **push notification**. Essa prática trata da comunicação direta com o cliente por meio de notificações no *site* e no aplicativo. Assim como, nas campanhas de marketing, as *push notifications* são elaboradas com base em estratégias de marketing e, por isso, exigem um nível de conhecimento também elevado (+K). Por serem enviadas por meio de uma ferramenta elaborada internamente,

as mensagens têm que se adequar ao formato exigido por esta ferramenta. Assim sendo, o processo tem um alto nível de formalização (+F) porque é limitado pela ferramenta. Ambas as condições, de alto conhecimento (+K) e alta formalização (+F), fazem parte do *affordance* inerente ao tipo de trabalho (T3) que é o do cargo de analista de marketing.

Em seguida temos a prática realizada pelo editor *web* que é a de **desenvolvimento de banners para os portais**. Essa prática consiste na criação de materiais que serão colocados no site e no aplicativo, a fim de atrair compradores. O processo de criação dos *banners* é bastante intuitivo e por isso exige um certo nível de conhecimento tácito em relação aos programas que são utilizados para a criação, mas um baixo nível de conhecimento específico (-K). Por se tratar de um processo que envolve tanto o editor *web* quanto o analista de marketing, o analista é a parte que agrega o conhecimento específico necessário. Por se tratar de uma tarefa de criação, pode-se identificar significativa relevância da criatividade no processo, quebrando rotinas e estabelecendo baixo nível de formalização (-F). Por fim, podemos observar que a prática possui um alto nível de centralização (+C), já que o cargo é posicionado na organização de forma a ser parte de um processo e, assim, ser pouco autônomo. Considerando-se que o cargo do editor *web* é considerado um trabalho não rotineiro (T2), percebemos que as diferentes características que determinam esta classificação (+C, -F, -K) são condizentes, estabelecendo, desta forma, o *affordance* do *strategizing* na execução da tarefa de acordo com as exigências do trabalho.

Por fim, temos o cargo de gerente de marketing, cuja **gestão de pessoas e dos micro-setores de marketing** faz parte do seu trabalho. O objetivo dessa tarefa consiste em satisfazer às necessidades das pessoas no ambiente de trabalho e assim mantê-las produtivas. Para tal, são utilizadas técnicas avançadas de gestão, que exigem um alto nível de conhecimento específico (+K) para serem implementadas, possibilitando, assim, o *affordance* da prática neste caso. Por envolver pessoas, o processo é repleto de inconsistências e variações, concedendo a ele um baixo nível de formalização (-F) e estabelecendo o *affordance* das práxis. Finalmente, podemos ver que o praticante está em um elevado nível hierárquico na organização, atuando com bastante autonomia e com um baixo nível de centralização (-C), o que estabelece o *affordance* desse elemento do *strategizing* (praticante?). Esse padrão de centralização irá se repetir para todas as tarefas executadas nesse trabalho. Essas características, por sua vez, respeitam os *affordances* estabelecidos pelo trabalho criativo (T4) que é associado ao cargo.

Outra prática que é executada pelo gerente de marketing é a de **gestão do budget**. Essa prática consiste na alocação dos recursos disponibilizados para o setor, de forma a buscar o melhor resultado de vendas possível. Para tal, são exigidos conhecimentos avançados na área de estratégias de marketing e, por consequência, é exigido alto nível de conhecimento específico (+K). Por se tratar da criação de um plano e de sua adaptação ao longo de sua execução com a intenção de alcançar os objetivos estabelecidos, podemos considerar que essa prática possui baixo nível de formalização (-F), delimitando, assim, o *affordance* da práxis neste contexto.

A última prática estudada também é executada pelo gerente de marketing e consiste na **participação em decisões**. Nesse caso, temos uma prática que se relaciona à tomada de decisões sobre fatores externos que influenciam o departamento de marketing. Para a análise e avaliação das possibilidades das decisões é exigido alto nível de conhecimento específico (+K), particularmente os conhecimentos relacionados à tomada de decisões, o que delimita neste aspecto a prática. Por serem decisões gerais sobre diversos aspectos da empresa, podemos identificar uma grande variedade dos assuntos que são abordados, o que estabelece baixo nível de formalização na prática (-F) e estabelece o *affordance* da práxis. Nesse caso, excepcionalmente, a centralização não corresponde ao exposto na teoria (que exigiria baixa centralização), pois o praticante (gerente de marketing) faz parte de um processo maior de tomada de decisão, atuando de forma dependente dos outros participantes desse processo (macroambiente). Ou seja, por mais elevada que seja a posição hierárquica desse cargo, o

gerente de marketing está em posição inferior na hierarquia em relação aos que coordenam decisões externas ao setor de marketing. Sendo assim, considerando a posição do gerente na empresa, a centralização é alta (+C), o que é excepcional para um trabalho criativo (T4), Quadro 4.

Práticas	Práxis	Praticante
- <i>Briefing</i> de <i>e-mails</i> ; (+/- K)	- Desenvolver <i>e-mail</i> que será enviado; aprovar <i>e-mail</i> com a área de criação. (+/- F)	Analista de Marketing (- C)
- Desenvolvimento de campanhas de marketing; (+ K)	- 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. (+/- F)	Analista de Marketing (- C)
- <i>Push notification</i> . (+ K)	- Uso de uma ferramenta interna para o envio de <i>push notifications</i> e ter, dessa forma, uma via de comunicação direta com os clientes. (+ F)	Analista de Marketing (- C)
- Desenvolvimento de <i>banners</i> para o portal. (+ K)	- 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> . (- F)	Editor <i>Web</i> (+ C)
- Gestão de pessoas e dos micro-setores de marketing; (+ K)	- Gestão dos relacionamentos interpessoais nos micro-setores ; esclarecimento dos objetivos para cada membro do setor; definição das tarefas de cada um. (- F)	Gerente de Marketing (-C)
- Gestão do <i>budget</i> ; (+K)	- Definição geral das campanhas e do calendário de ação para o ano; recebimento mensal de uma verba para investimentos e metas de vendas a serem alcançadas; planejamento e investimento do <i>budget</i> nos meios pelos quais se acredita que as metas sejam alcançadas; conferência dos resultados para ser identificado se as metas estabelecidas foram alcançadas. (- F)	Gerente de Marketing (+C)
- Participação em decisões. (+ K)	- Decisões sobre novos fornecedores; decisões sobre marcas; decisões de construção do <i>website</i> (propor mudanças, melhorias e testes). (- F)	Gerente de Marketing (+C)

Quadro 3. *Strategizing*/Tarefa: Práticas, Práxis, Praticante
Fonte: Elaboração própria

6 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo compreender como se dá a interconexão entre *strategizing* e tarefas que compõem os diferentes tipos de trabalho. Entendemos que o objetivo foi alcançado considerando que as proposições apresentadas foram corroboradas a partir do estudo empírico. Foi possível identificar uma conexão entre os elementos que compõem o *strategizing* e os elementos que compõem os tipos de trabalho a partir da execução da tarefa. É na execução da tarefa que os atores utilizam a subjetividade inerente às relações que permeiam o ambiente organizacional mesclada com a materialidade ou objetividade que vem imposta pelas normas regras e demais restrições e possibilidades de atuação (*affordance*).

Esta pesquisa contribui para avanços na discussão sobre a relação entre a subjetividade (social) e a materialidade da estratégia (Dameron et al., 2015; Werle & Seidl, 2015). Assim como, no aprofundamento do entendimento sobre o trabalho e tarefas que compõe o nível

micro-organizacional (Lavarda et al, 2011; Whittington, 2015) compreendendo os estudos sobre estrutura e estratégia.

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), assim como, Dameron e Lebaron (2015), 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.

Por fim, destacamos a perspectiva de relacionar esta pesquisa com os estudos apresentados no EGOS 2017 Sub- Theme 50 – *Open Strategy* (Nketia, 2016), colocando luz na participação de todos os praticantes no *strategizing* considerando a estratégia como um processo em que todos os praticantes no uso do conhecimento para o desempenho de suas tarefas (conduta estratégica do indivíduo - Giddens, 1984) se comprometem na busca e realização dos objetivos organizacionais (é o humano o agente promotor das organizações); explicando a influência dos atores organizacionais e sua participação e envolvimento que geram o compromisso com a estratégia ou melhor, *strategizing*, 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.
- Dameron, S., Lê, J. K. & Lebaron, C. (2015). Materializing strategy and strategizing material: why matter matters. **British Journal of Management**, special issue, 26(1), S1-S12.
- 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.
- Giddens A. (1984). **The constitution of society**: Outline of the theory of structuration. University of California Press.
- 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.
- Jarzabkowski, P. & Kaplan, S (2015). Strategy tools-in-use: a framework for understanding “technologies of rationality” in practice. **Strategic Management Journal**, 36 (4), 537-558.
- 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 Analisis. **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.
- Lavarda, R. B.; Ziegler, N. L.; Balbino, A. (2016). Tipos de Trabalho e Strategizing: Estudo de Caso em Empresas de Base Tecnológica. In: Seminários em Administração - FEA - USP. São Paulo. **Anais do XIX SEMEAD**, 1-16.
- Mantere, S. Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency (2008). **Journal of Management Studies**, 45 (2), 294-316.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, 6(3): 257-272.
- Nketia, B. A. (2016). The influence of open strategizing on organizational members’ commitment to strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(1): 473-483.
- 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.
- Orlikowski, W. (2000) Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. **Organization Science**, 11(4), 404-428.
- Peris, F. J.; González, T. F. C. & Méndez, M. M. (2001). **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.
- 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). Proceedings. 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.
- Werle, F. & Seidl, D. (2015). The Layered Materiality of Strategizing: Epistemic Objects and the Interplay between Material Artefacts in the Exploration of Strategic Topics. **British Journal of Management**, 26(1), S67–S89.
- 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. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, 28(10), 1575-1586.
- Whittington, R. (2014). Information systems strategy and strategy-as-practice: a joint agenda. **The journal of strategic information systems**, 23(1), 87-91.
- 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.
- Zammuto, R. F., T. L. Griffith, A. Majchrzak, D. J. Dougherty and S. Faraj (2007). Information technology and the changing fabric of organization, **Organization Science**, 1(18), 749-762.