

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES E EMPREENDEDORISMO

DANILLO XAVIER SAES

**PRÁTICAS ESTRATÉGICAS E A TEORIA DA DOTAÇÃO SOCIAL  
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA STARTUP**

Maringá  
2015

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES E EMPREENDEDORISMO

DANILLO XAVIER SAES

**PRÁTICAS ESTRATÉGICAS E A TEORIA DA DOTAÇÃO SOCIAL  
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA STARTUP**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA), da Universidade Estadual de Maringá como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador:

Prof. Dr. Maurício Reinert do Nascimento

Coorientador:

Prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel

Maringá  
2015

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)

S127p Saes, Danilo Xavier  
Práticas estratégicas e a teoria da dotação social  
estratégica: um estudo de caso em uma Startup/ . --  
Maringá, 2015.  
89 f. : il., figs.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Reinert do  
Nascimento.  
Coorientador: Prof. Dr. Cristiano de Oliveira  
Maciel

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de  
Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,  
Programa de Pós-graduação em Administração, 2015.

1. Organização e empreendedorismo. 2. Startup -  
Tecnologia. 3. Estratégia como prática. 4. Strategy  
as practice. 5. Dotação social estratégica. I.  
Nascimento, Maurício Reinert do, orient. II. Maciel,  
Cristiano de Oliveira, coorient. III. Universidade  
Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais  
Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em  
Administração. IV. Título.

CDD 22. ED.658.4012  
JLM-001937

DANILLO XAVIER SAES

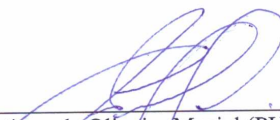
**PRÁTICAS ESTRATÉGICAS E A TEORIA DA DOTAÇÃO SOCIAL  
ESTRATÉGICA:  
um estudo de caso em uma Startup**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

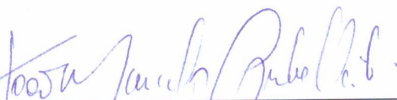
Aprovada em 31 de agosto de 2015



Prof. Dr. Maurício Reinert do Nascimento (PPA-UEM)  
(presidente)



Prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel (PUC/PR)  
(membro convidado)



Prof. Dr. João Marcelo Crubellate (PPA-UEM)  
(membro)

*Para Alessandra, minha Vida,  
e Eloisa, minha Inspiração!*

*“Todo homem prudente age com discernimento” (Prov. 13, 16)*

## AGRADECIMENTOS

A Palavra de Deus me ensina: “*Em todas as circunstâncias, dai graças, porque esta é, a vosso respeito, a vontade de Deus em Jesus Cristo*” (1 Tes 5, 18). Assim, agradeço imensamente a Jesus, meu maior Mestre e Senhor, por ter caminhado comigo durante toda minha vida, especialmente nesse período intenso de estudos.

A minha esposa amada, Alessandra, por acreditar em mim, muitas vezes mais do que eu mesmo. Obrigado pela compreensão, incentivo e por, em diversos momentos, simplesmente ter me abraçado. Eu amo você Vida Minha!

A minha filha querida Eloisa, que foi a maior professora que eu já tive, pois me ensinou a ser Pai, o melhor presente que Deus me deu. Obrigado Papita pelos momentos em que foi possível, ao mesmo tempo, ler um artigo e fazer um desenho com você! Você sabia?

Aos meus pais, Manoel e Maria Lucia, pelo exemplo de vida, por celebrarem as conquistas comigo e por me acolherem de braços abertos em todas as situações que vivi! Ao meu irmão Diogo, pela parceria e cumplicidade, e por ter aberto mão de seu tempo para meu auxiliar. *Thank you so much brother!* Também ao meu irmão Rafael, por sempre ter me incentivado a seguir em frente, por acreditar e me apoiar.

Agradeço a todos os Professores do PPA, que contribuíram com seus conhecimentos e experiências durante essa fase de estudos. Ao meu Orientador, Prof. Dr. Maurício Reinert Nascimento, que, diante das minhas dificuldades e necessidades, foi compreensivo e solícito. Ao Prof. Dr. João Marcelo Crubellate, pelas contribuições na qualificação. Minha gratidão ao Prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel, autor da tese que sustentou este trabalho. Muito obrigado Professor pelo apoio e por ter me recebido de forma acolhedora em minha estadia na PUC Curitiba.

Aos colegas de turma, agradeço pelas contribuições, conversas, risadas, cafés, mensagens nas redes sociais. Especialmente, aos amigos Rodrigo e Letícia, que fizeram a diferença com sua postura e companheirismo em diversos momentos.

A três amigos especiais, que me incentivaram a buscar essa titulação, Prof. José Renato Jardim, Profa. Siderly Barbosa e Prof. Evandro Bolsoni (*in memoriam*).

A equipe da Walbatroz que generosamente abriu as portas da empresa para a realização deste trabalho.

A todos vocês, minha eterna gratidão. Que Deus abençoe a todos!

## RESUMO

Pelo fato do tema Estratégia ser considerado multidisciplinar, os estudos a respeito desse assunto são diversificados. Com o passar do tempo, essa temática ganhou uma visão mais específica de investigação, onde autores buscam seu entendimento por uma visão praxeológica, ou seja, voltada para as atividades dos atores organizacionais. Essa linha de pesquisa é chamada de *Strategy as Practice* (Estratégia como Prática). Nesse contexto, Maciel (2011) desenvolve uma teoria chamada Teoria da Dotação Social Estratégica (TDSE), a qual busca compreender como as estratégias e seus praticantes são socialmente construídos. Além disso, este autor aborda sobre a presença do discurso da dotação social estratégica nas arenas sociais que os indivíduos estão inseridos em sua história de vida. Baseando-se nessa teoria substantiva, por meio de uma pesquisa com caráter qualitativo descritivo e utilizando métodos de entrevista semiestruturada, análise de documentos e observações não participantes, o presente trabalho teve o objetivo de analisar como a dotação social estratégica dos atores organizacionais pode influenciar as práxis estratégicas de uma *Startup* da cidade de Maringá. O recorte desta pesquisa teve como base as características da organização investigada, devido sua similaridade com a organização pesquisada no desenvolvimento da TDSE (MACIEL, 2011). Com a condução da pesquisa, foi possível verificar a não singularidade da teoria, e que a Dotação Social Estratégica (DSE) e o seu Discurso podem proporcionar explicações sobre a forma com que as práxis estratégicas são influenciadas pela dotação social estratégica dos atores da organização.

**Palavras-chave:** Estratégia como Prática, *Strategy as Practice*, Dotação Social Estratégica, *Startup*.



## ABSTRACT

Due the fact that the Strategy theme is considered multidisciplinary, studies about this subject are diversified. Over time, this topic has gained a more specific research vision where authors seek their understanding by a praxeological vision, in other words, focused on the activities of organizational actors. This line of research is called Strategy as Practice. In this context, Maciel (2011) developed a theory called Theory of Strategic Social Endowing (TDSE), which seeks to understand how the strategies and its practitioners are socially built. In addition, the author discusses about the presence of the discourse of strategic social endowing, present in social arenas that individuals are inserted in their life story. Based on this substantive theory through survey descriptive and qualitative methods using semi-structured interview, document analysis and observation nonparticipants, this study aims to analyze how the strategic social endowing of organizational actors can influence the strategic practice of a Startup in the city of Maringa (Brazil). The focus of this research was based on the investigated organization's characteristics, due to its similarity to the organization researched during the development of TDSE (MACIEL, 2011). With the research conduct, we found the non uniqueness of the theory, and the Strategic Social Endowing (DSE) and his speech can provide explanations of the way the strategic practice are influenced by the strategic endowing of the organization's social actors.

**Keywords:** Strategy as Practice, Strategic Social Endowing, Startup

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO .....	21
QUADRO 02: TEMAS CENTRAIS A RESPEITO DA PRÁTICA.....	24
QUADRO 03: TRAJETÓRIAS DO INDIVÍDUO.....	31
QUADRO 04: PRÁXIS CENTRAIS E PERIFÉRICAS .....	34
QUADRO 05: CONCEITOS DA TDSE.....	36
QUADRO 06: CÓDIGOS DE ANÁLISE POR DIMENSÃO TEÓRICA .....	45
QUADRO 05: ENTREVISTADOS.....	52
QUADRO 06: PRÁXIS CENTRAIS E PRÁXIS PERIFÉRICAS .....	55
QUADRO 07: CONJUNTO DE PERGUNTAS .....	86

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – INTERCONEXÃO: PRÁXIS, PRÁTICAS E PRATICANTES .....	30
FIGURA 02 – MAPA SITUACIONAL DA TEORIA DA DOTAÇÃO SOCIAL ESTRATÉGICA.....	39
FIGURA 03 – CÓDIGOS DE ANÁLISE .....	45
FIGURA 04 – ESTRUTURA DOS DADOS.....	50

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>10</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>11</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.1.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	15
1.1.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
2.1 ESTRATÉGIA.....	19
2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA.....	23
2.3 PRÁXIS, PRÁTICAS E PRATICANTE.....	28
2.4 PRÁXIS CENTRAIS E PRÁXIS PERIFÉRICAS.....	32
2.5 TEORIA DA DOTAÇÃO SOCIAL ESTRATÉGICA (TDSE).....	35
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>40</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2 ATORES DA PESQUISA.....	41
3.3 COLETA DE DADOS.....	42
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	44
3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	47
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>49</b>
4.1 CENÁRIO DA ORGANIZAÇÃO INVESTIGADA.....	51
4.2 PRÁXIS CENTRAIS E PERIFÉRICAS DA ORGANIZAÇÃO.....	54
4.3 DOTAÇÃO SOCIAL ESTRATÉGICA DOS PRATICANTES DA ESTRATÉGIA.....	58
4.4 RELAÇÃO ENTRE A DSE E AS PRÁXIS ESTRATÉGICAS DOS PRATICANTES DA ESTRATÉGIA.....	62
4.4.1 <i>Correlação das DSEs dos proprietários e as práxis estratégicas</i> .....	62
4.4.2 <i>DSE e práxis do Funcionário 1</i> .....	67
4.4.3 <i>DSE e práxis do Funcionário 2</i> .....	70
4.4.4 <i>O discurso das arenas sociais e as dotações sociais estratégicas dos praticantes</i> .....	72
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>81</b>
<b>APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>85</b>

## 1 INTRODUÇÃO

São inúmeras as abordagens de estudo acerca do tema Estratégia. Diversos autores salientam desde a emergência e ferramentas de análise e desenvolvimento de estratégias, até a necessidade da existência de uma definição a respeito do termo, mesmo sendo considerado multidisciplinar. Imersos nessa heterogeneidade de posicionamentos, pesquisadores dessa temática passam a desprender atenção a um nível micro, onde a ação do indivíduo se torna relevante para a compreensão da Estratégia.

Com isso, começa-se a estudar a Estratégica como Prática (*Strategy as Practice*), onde os cientistas sociais investigam diversas variáveis que influenciam o sujeito em sua trajetória de vida até a sua formação como praticante da estratégia. Esses estudos estão pautados em observar o que os atores organizacionais fazem no momento de realizar suas atividades de estrategistas. Essa realidade está apoiada nos apontamentos de Whittington (2006), no tocante à estratégia ser relacionada à: i) Práticas: Orientações que direcionam a conduta da ação estratégica; ii) Práxis: O que os atores da estratégia realmente realizam; e iii) Praticantes: Atores organizacionais.

Quando, então, se voltam os olhares para o estudo da estratégia como prática, o foco é direcionado para as ações dos indivíduos. Por isso, todo contexto no qual as pessoas estiveram em sua trajetória de vida proporcionou um acúmulo de experiências na relação que cada um possui com o seu espaço. Essa construção social do indivíduo relaciona-se ao desenvolvimento e associação de significados aos fenômenos que acontecem em sua conjuntura por meio da interação do próprio indivíduo com esses fenômenos e com outros atores sociais que façam parte do seu contexto. Os significados dos objetos ou até mesmo as situações do dia-a-dia são atribuídos e aprendidos com base nas interações sociais.

Dessa forma, cada indivíduo pode acoplar um significado distinto para um mesmo objeto ou situação. Essa realidade é corroborada pelos estudos de Geertz (2008, p. 4) quando aponta que acredita “como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu”. Existe uma dupla relação entre ação e contexto a respeito do meio e o indivíduo inserido nesse

ambiente, o que refletirá em suas atitudes, decisões e posicionamentos. Quando então estiver posicionado em uma organização, suas práticas estratégicas poderão ser influenciadas por esse histórico no qual se esteve imerso. Durante a trajetória de vida dos atores organizacionais, vale ressaltar a existência da relação entre suas dotações sociais estratégicas e o discurso dessas dotações, pois o sujeito sofre influência de diversas arenas sociais onde se insere.

Assim, com o crescimento dos estudos a respeito da estratégia como prática, Maciel (2011) desenvolveu uma teoria substantiva chamada de Teoria da Dotação Social Estratégica (TDSE). A proposta da TDSE é analisar empiricamente como se dá a construção social dos atores organizacionais e o que essa construção pode influenciar nas práticas estratégicas da organização, buscando **esclarecer** as explicações acerca da estratégia como prática social. Tais atores conquistam, acumulam e renovam suas habilidades sociais. Tudo que constroem em suas vidas, desde a inserção escolar até o convívio familiar e social que possuem, faz com que sejam dotados de características pessoais que os acompanharão em sua trajetória. As práticas dos indivíduos, tanto na organização como em particular, e também suas orientações e condutas, proporcionam a eles a aplicação de suas habilidades sociais em suas rotinas de trabalho (MACIEL, 2011). A TDSE é considerada como uma perspectiva, ou seja, assume que existe algo antes mesmo de sua explicação. Tal teoria possui, então, a estratégia como lente.

Os pontos norteadores da TDSE estão em tudo aquilo que o indivíduo acumula e também constrói no decorrer de sua existência, além do que ele pode aplicar com suas interações sociais (MACIEL, 2011). No direcionamento dessa teoria, Maciel (2011), com o uso da *Grounded Theory*, encontrou no campo pesquisado a realidade das práxis por duas perspectivas: i) práxis centrais, que são as atividades mais relacionadas à alta gerência; e ii) práxis periféricas, que se relacionam com atividades mais regulares e operacionais desempenhadas por funcionários da empresa. No desenvolvimento da TDSE, Maciel (2011) propõe que:

O maior grau de dotação social estratégica (padrão de aplicação de ativos sociais estratégicos) habilita em maior grau o envolvimento do praticante em práxis centrais e compõe essas atividades, e esse envolvimento possibilita um maior grau de dotação social estratégica em interações posteriores (MACIEL, 2011, p. 150).

Ou seja, quanto mais o indivíduo é dotado de experiências que contribuam para sua formação acerca da estratégia, maior a possibilidade desse sujeito possuir atividades de diretoria ou alta gerência. Conseqüentemente, isso proporcionará ainda mais dotação estratégica nas interações que esse ator desenvolverá durante sua atuação profissional.

Como a proposta de Maciel (2011) é empírica, unindo-se aos estudos emergentes sobre Estratégia como Prática, o questionamento norteador investigado no presente trabalho foi: **Como a dotação social estratégica influencia as práxis estratégicas de uma *Startup* da cidade de Maringá?**

## 1.1 OBJETIVOS

Baseando-se no problema de pesquisa apresentado anteriormente, o propósito da presente pesquisa esteve pautado nos objetivos, geral e específicos, que serão apresentados a seguir.

### 1.1.1 Objetivo Geral

- **Analisar como a dotação social estratégica dos atores organizacionais influencia as práxis estratégicas de uma *Startup* de Maringá.**

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são delineados com o intuito de direcionar as etapas que serão desenvolvidas para o estudo de forma a alcançar o que foi proposto no Objetivo Geral. Assim, os objetivos específicos deste estudo são:

1. Identificar as práxis centrais e periféricas da organização estudada.
2. Analisar a dotação social estratégica dos praticantes da estratégia.

3. Analisar a relação entre dotação estratégica e as práxis estratégicas dos praticantes da estratégia.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Como proposto no objetivo do presente trabalho, este estudo pretende analisar como a dotação social estratégica influencia as práticas estratégicas em uma *Startup*, empresas que nascem pequenas e rapidamente alcançam um crescimento altamente acelerado nos primeiros meses de vida com a oferta de seus produtos e serviços. A abordagem da estratégia como prática é considerada emergente por vários autores e está pautada em uma visão baseada em atividades, onde a atenção é voltada para a prática do indivíduo em seu ambiente organizacional, ou seja, guiada por uma visão mais micro.

Quando Mintzberg (2011) explica o processo da estratégia por meio dos 5 Ps (Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva), a estratégia vista como perspectiva possui seu olhar para o interior da organização. Esse autor explica que as intenções dos sujeitos podem se difundir em um grupo de pessoas para que sejam compartilhadas como normas e valores no contexto em que estiverem inseridas. Para ele, a estratégia como perspectiva é compartilhada pelos membros da organização por meio de suas intenções e ações, gerando, então, uma mente coletiva (MINTZBERG, 2011), que é desenvolvida pelos praticantes da estratégia.

Mantere e Whittington (2007) pontuam que têm se visto poucos trabalhos que discutam acerca dos praticantes da estratégia e suas características sobre quem eles são, o que fazem e como obtém aprendizado. Devido essa realidade de pesquisas acerca desse assunto, o perfil dos funcionários dentro das organizações de hoje tem sido objeto de estudo de diversos autores, pois, além das habilidades técnicas específicas de cada profissão, é necessário considerar as competências pessoais que os indivíduos constroem durante sua história de vida, influenciadas pelo meio em que estejam inseridos e como isso pode interferir, positiva ou negativamente, no contexto empresarial onde tais atores estarão envolvidos.



Outro ponto relevante acerca da compreensão do tema estratégia como prática e a dotação social dos indivíduos, está na concentração da Teoria Prática em três temas centrais, que, mesmo desmembrados, são considerados, por tal Teoria, como partes de um todo. O primeiro tema pontua que os atores não são indivíduos inseparáveis, mas partes de um todo coletivo (sociedade). Segundo, a individualidade é uma atividade real e a atenção deve ser dada ao “como” sua atividade é realizada. Por fim, as práticas e iniciativas dependem diretamente dos atores (WHITTINGTON, 2006).

Dessa forma, sendo o indivíduo considerado como parte de uma sociedade e que mantém sua individualidade como uma forma de realizar suas práticas, esses indivíduos são dotados de características que, em suas práticas, exercerão influência em seu entorno. Como o foco do presente trabalho está pautado nas práxis das pessoas, o interesse, então, se voltará às suas dotações praxeológicas. Por conseguinte, nos estudos a respeito da estratégia como prática, deve-se dispensar atenção aos desdobramentos relacionados aos atores organizacionais envolvidos, o que justifica a seleção e recorte para a realização do presente estudo.

Além disso, Maciel (2011) apontou uma limitação em sua pesquisa inicial relacionada à falta de possibilidade, naquele momento, de averiguar a pluralidade da teoria em empresas similares e do mesmo setor da organização investigada originalmente. Dessa maneira, a presente pesquisa traz contribuições para os estudos dessa teoria, de forma a verificar a não singularidade da mesma.

Com a realização das entrevistas e levantamento de informações, foi possível identificar particularidades de alguns atores e também realizar o cruzamento de informações coletadas sobre as arenas sociais em que transitaram e o discurso da dotação social estratégica que carregam consigo. Tais informações geraram *insights* para pesquisas futuras que poderão ser realizadas.

O recorte realizado para o desenvolvimento desta pesquisa foi uma *Startup* sediada na cidade de Maringá – PR. Essa categoria de empresa possui características particulares e interessantes, pois apresentam baixa complexidade e poucas regras burocráticas, deixando as particularidades dos atores organizacionais serem expressas com mais intensidade nas ações da organização. Elas operam em ambientes de grande incerteza e, geralmente, são geridas por pessoas jovens, fatores que colocam ainda mais hesitação nas tomadas de decisões. Além disso, a

tendência dessas organizações é de se tornarem mais estruturadas com a chegada de possíveis investidores profissionais. A organização estudada nesse caso possui uma característica peculiar, onde 50% dos atores organizacionais são sócios da empresa e, fatalmente, têm a necessidade de exercer práxis centrais e periféricas. Essa particularidade proporcionou a realização de entrevistas com todos os atores organizacionais, ponto que proporcionou relevância e riqueza nas informações levantadas para a realização das análises.

Esse tipo de empresa, muitas vezes, são concebidas em casa ou na faculdade, pelo trabalho de jovens inovadores que almejam conquistar uma fatia de mercado com a oferta de algo novo. Isso faz parte de um contexto de transformação e crescimento rápidos, proporcionando um cenário no qual é possível averiguar as ações estratégicas dos atores organizacionais e como se dá sua formação.

Nesse sentido, pode-se considerar que tal realidade seja favorável para analisar como a dotação social estratégica dos atores pode influenciar as práticas estratégicas que são desenvolvidas na organização. Tais pontos, com a presente pesquisa, poderão contribuir com a *Startup* investigada neste caso, como também para outras empresas dessa categoria que vierem a se inserir no mercado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os apontamentos realizados nesse capítulo têm por objetivo dispor de informações que colaborem para a compreensão da análise a ser realizada. Inicialmente será pontuado sobre o conceito de estratégia, dentro de uma cronologia, como forma de mostrar ao leitor a abrangência e dinamismo dessa terminologia. Sobre esse assunto, será exposto o processo evolutivo do conceito de estratégia, que passa pelas escolas de pensamento estratégico até chegar ao tema que centraliza esse estudo que é a estratégia como prática.

Sequencialmente estarão em pauta informações sobre práxis, práticas e praticantes, que são conceitos relevantes para o entendimento contextualizado da estratégia como prática. Além disso, por se tratar de um assunto que envolve as práticas sociais dos indivíduos, será pontuado sobre as práticas sociais e as arenas sociais desses indivíduos e, por fim, as explicações sobre a TDSE que, unida a estratégia como prática, direcionou a pesquisa do presente trabalho.

### 2.1 Estratégia

Tendo sua origem do grego *stratègós*, cujo significado é a união de exército e liderança (comando), o conceito de estratégia, inicialmente, foi utilizado em um contexto militar e se relacionava ao ato de conduzir e direcionar as tropas. Mas, muito além dos campos de batalha, a expressão é utilizada de forma abundante no mundo corporativo e é estudada e pesquisada por inúmeros autores. Ansoff (1977) explica que a estratégia se trata de um conjunto de regras de tomada de decisões em condições de desconhecimento parcial. Já, Mintzberg (1987) pontua que é considerada uma força mediadora entre a organização e o meio envolvente.

Percebe-se que no campo da Administração os estudos condizentes ao termo estratégia são amplos e possuem diversas abordagens. Maciel (2007) explica que todos eles contribuem de alguma maneira para o enriquecimento dos estudos organizacionais, sendo que algumas visões se distinguem com mais ênfase.

Historicamente, a prática em relação ao pensamento estratégico foi considerada limitada até o século XIX, período em que as empresas não tinham muita influência na competição do ambiente de mercado. A nova forma do ambiente competitivo surgiu posteriormente, quando a estratégia passa a ser vista como uma maneira de interferir e controlar as forças de mercado. (GHEMAWAT, 2002).

No processo evolutivo, a temática estratégia passa a ser estudada como uma disciplina por influência de autores da década de 1960 que começam a traçar as características da abordagem clássica da estratégia, cujo foco está em análise racional, distância entre criação e execução e, por fim, a busca por aumentar os lucros, um problema estratégico decorrente do posicionamento das empresas (WHITTINGTON, 2006).

Nesse mesmo período começam a emergir as primeiras ferramentas de análise e formulação da estratégia. Ghemawat (2002) explica que nessa mesma década surge uma ferramenta muito conhecida e considerada a base para a formulação de estratégias: a Análise SWOT (*Strengths and Weaknesses*: Forças e Fraquezas – *Opportunities and Threats*: Oportunidades e Ameaças), cujo surgimento aconteceu na escola de design de pensamento estratégico (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000). Ghemawat (2002) ainda salienta que essa aplicação foi utilizada inicialmente por pesquisadores de *Harvard* da área de política de negócios em discussões e estudos sobre a estratégia com enfoque no pensamento competitivo. Ainda na década de 1960 a empresa de consultoria *Boston Consulting Group* (BCG) proporciona contribuições com pesquisas quantitativas relacionadas a questões da estratégia, sendo, uma delas, a Matriz BCG, cujo conceito está enraizado na área financeira e esse modelo foi criticado por alguns autores, por considerarem a existência de limitações em sua utilização (GHEMAWAT, 2002).

A partir do final da década de 1970, os estudos sobre estratégia tem a forte influência das considerações feitas por Porter. Segundo este autor (1991), para se desenvolver uma estratégia é necessário ter clara compreensão a respeito dos custos e do potencial da empresa se diferenciar, de forma que a organização passe a almejar a vantagem competitiva diante do mercado em que estiver inserida. A análise porteriana está baseada em cinco pontos: i) ameaça de novas entradas; ii) ameaça de produtos substitutos; iii) poder de negociação com clientes; iv) poder de negociação com fornecedores; e v) rivalidade entre empresas. Percebe-se que a

visão desse autor está pautada na observação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades e que sua forma de analisar a organização está enraizada em olhares voltados ao posicionamento da mesma.

Dentro dessa cronologia, vale ressaltar o estudo realizado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que organizam as abordagens sobre estratégia utilizando metáforas com animais, com o intuito de explicar as diferentes perspectivas sobre o tema, como também direcionar o assunto com explicações dentro de escolas de pensamento estratégico, como demonstrada no Quadro 01. As escolas levantam questões sobre a generalização da estratégia e o controle do processo de criação da mesma. Todas elas têm seus olhares voltados para o processo de criação de estratégia, porém, cada uma com sua perspectiva. De acordo com os autores, a literatura não produz uma resposta específica sobre o que vem a ser o pensamento estratégico, mas os estrategistas devem selecionar suas ideias e combina-las adequadamente para proporcionar o alcance dos objetivos.

Tal ponto corrobora o pensamento de Mintzberg (1987) que propôs a estratégia como a força da mediação entre organização e ambiente, um interlúdio pontificando as dependências internas e externas. Percebe-se que a definição do termo Estratégia é dinâmica, pois a sua intenção deve ser clara em relação aos fins, entretanto, deve ter flexibilidade quanto aos meios (MINTZBERG, 2011).

Escola de Design	Processo de concepção
Escola do Planejamento	Processo formal
Escola do Posicionamento	Processo analítico
Escola Empreendedora	Processo visionário
Escola Cognitiva	Processo mental
Escola de Aprendizagem	Processo emergente
Escola do Poder	Processo de negociação
Escola Cultural	Processo coletivo
Escola Ambiental	Processo reativo
Escola da Configuração	Processo de transformação

**Quadro 01: Escolas de pensamento estratégico**

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem que, gradativamente, os estudos sobre estratégia passaram a ser enriquecidos com subsídios de outras

áreas e disciplinas, tornando-se, então, um assunto multidisciplinar. Isso faz com que a compreensão do conteúdo e dos processos relacionados à estratégia tenha maior entendimento por parte dos pesquisadores dessa área.

Uma proposta realizada por Mintzberg (2011) organiza cinco definições para a palavra estratégia por diferentes perspectivas. i) Plano: enraizada em uma ação ou diretriz para enfrentar uma situação; ii) Pretexto: uma manobra para iludir a concorrência; iii) Padrão: manter a padronização do fluxo das ações a serem realizadas; iv) Posição: a organização inserida no ambiente competitivo; e v) Perspectiva: como a organização pode disseminar suas intenções para os indivíduos que fazem parte do seu entorno. Não obstante, compreender estratégia como plano ou posição não é suficiente, visto que em toda a realidade dessa temática existem as ações do Estrategista.

Dispensando atenção à Estratégia vista como Perspectiva, que se relaciona ao coletivo, pode-se analisar a influência exercida pelo ambiente nos estrategistas e em suas decisões estratégicas. Além disso, o sujeito que se insere nesse ambiente organizacional possui sua individualidade que, somada ao que foi influenciado coletivamente em sua trajetória de vida, exercerá influência nas estratégias que serão desenvolvidas dentro da organização.

Esse sujeito, até então, era estudado apenas a nível individual e, de acordo como Whittington (2004), o que é focado na prática é o trabalho exercido por ele, mesmo que outros também exerçam influência nos resultados. Logo, os estudos começam a focar no coletivo, pois para Whittington (2006, p. 615), “atores não são indivíduos atomizados, mas, essencialmente, partes do social”. Assim, o fato de se observar coletivamente permite compreender as influências existentes no ambiente, onde o indivíduo é dotado de um histórico de vida que foi construído, que interferirá em sua maneira de entender a Estratégia e também o posicionamento do Estrategista, principalmente na busca pela compreensão de como as instituições sociais podem se relacionar com as práticas que acontecem no interior de uma organização (MANTERE e WHITTINGTON, 2007).

Nesse sentido, com a ênfase destinada aos indivíduos inseridos em um contexto de coletividade, onde foram influenciados antes e durante sua inserção na organização, surgem os estudos a respeito da estratégia como uma prática social, que serão tratados a seguir.

## 2.2 Estratégia como Prática

O comportamento do indivíduo em sua rotina, bem como sua cognição, procedimentos e também discursos, são elementos relacionados à suas Práticas. Maciel e Augusto (2011) explicam que a questão sobre a prática foi estudada antes da teoria social contemporânea, sendo que os primeiros pensamentos acerca do assunto foram trabalhados pela filosofia.

Na Teoria Prática existem três temas centrais. Inicialmente, há uma sociedade onde os sujeitos não são indivíduos inseparáveis, mas são considerados partes essenciais do coletivo, da própria sociedade. Segundo, a individualidade é assegurada por alguns autores por meio da atividade real empregada, algo que requer uma abordagem antropológica, onde se pretende entender não "o que" é feito, mas "como" é feito. Essa distinção entre a prática e o que realmente acontece na prática proporciona o direcionamento para o terceiro tema, que aborda sobre a dependência existente entre as capacidades e iniciativa dos próprios atores. Nessa teoria os temas são vistos de forma interligada e as pessoas são levadas em conta nesses estudos (WHITTINGTON, 2006). Maciel e Augusto (2011), a respeito da Teoria Prática, explicam que os conteúdos mentais e interpretações não são tomados como ponto de partida para a compreensão da prática, mas sim, as próprias práticas dos indivíduos são enxergadas como pequenas unidades de análise social.

Práticas possuem desenvolvimento e histórias que podem oferecer entendimentos dos motivos que levam as pessoas a fazerem o que fazem da forma que fazem. Essa compreensão pode se dar pelo fato do indivíduo não estar desprendido no ambiente. Assim, na realidade da teoria da prática, o indivíduo é visto como ativo na sociedade, pois, por meio de suas ações, o mesmo interage e influencia a sociedade em que está inserido.

De acordo com Reckwitz (2002), a Teoria da Prática faz parte de uma visão culturalista e é enaltecida nos estudos das práticas sociais. Nesses estudos a própria prática é o ponto de partida. Como Maciel (2011, p. 27) sugere, essa teoria é "uma explicação desdobrada da virada interpretativa (*Interpretative Turn*) e que

ainda está em seus estágios iniciais de construção e situa-se em meio ao que se convencionou denominar como virada da prática (*Practice Turn*)”.

Os pesquisadores sobre prática procuram respeitar não apenas os esforços dos atores individuais, mas também o funcionamento do contexto social existente (WHITTINGTON, 2006). A respeito da prática, Whittington (2006) propõe três temas centrais para o estudo da mesma, como exposto no Quadro 02, que, resumidamente, observa que as pessoas atuam com suas práticas sociais por meio de suas habilidades e iniciativas em suas situações corriqueiras dentro do contexto da sociedade.

Sociedade	Forma como o campo social ou sistema define a prática. Maneira como se norteia e possibilita a atividade humana.
Pessoas que fazem a prática	O que as pessoas realmente fazem na prática. Na prática, as práticas sociais são decorrentes da situação.
Habilidades e Iniciativas	O que é requerido do ator para realizar a atividade.

**Quadro 02: Temas centrais a respeito da Prática**

Fonte: Whittington (2006)

Assim, nos estudos organizacionais, os pesquisadores passam a estudar os conceitos de estratégia por um viés onde a influência do indivíduo se torna um fator contribuinte para a compreensão do tema, surgindo, então, uma nova terminologia nesse campo de investigação: Estratégia como Prática (*Strategy as Practice*). Esse campo de estudo teve como pioneiro Whittington (1996), autor que analisou os estudos acerca da estratégia e mostrou a necessidade de se ter uma nova maneira para compreensão do assunto.

Whittington (2006) explica que o reconhecimento da estratégia como prática direciona os olhares para dois sentidos: i) a estratégia como algo que demanda vários tipos de trabalhos, detalhes e pessoas, onde é necessária a dominação por parte dos gestores; e ii) estratégia em uma esfera mais ampla, industrial, que afeta a sociedade e contribui para moldar o mundo. Para esse autor, mesmo se tratando de uma separação entre o universo intra e extra organizacional, é possível existir um equilíbrio entre essas realidades, sendo a estratégia algo desenvolvido internamente, mas que pode exercer influência em todo o entorno. Em concordância a essa relação existente entre o ambiente interno e externo, Maciel (2007, p.33)



certifica que “a organização, dentro da abordagem da estratégia como prática, é concebida como um sistema de atividades que se relaciona de forma recíproca com o ambiente social externo à organização”.

Inserido nesse relacionamento existente entre o ambiente micro e macro se encontram os atores organizacionais, ativos nessa realidade. Como, então, a estratégia como prática passa a considerar que o indivíduo é um fator influente para tal contexto, os autores, para compreender esse elemento, também precisam dar atenção ao histórico de vida das pessoas. Diante do caminho percorrido, o sujeito conquista e acumula habilidades e conhecimentos, que podem ser renovados com o tempo e que serão influenciadores do seu discurso e posicionamento dentro da empresa onde for atuar. Esse histórico é formado por meio de influências recebidas durante a trajetória de vida do sujeito em diversos ambientes de convívio como família, escola, empresas em que o indivíduo trabalhou e grupo de amigos. Maciel e Augusto (2014) chamam esses cenários de arenas sociais. Eles explicam que essas arenas “representam a ideia de um espaço ocupado por múltiplos atores sociais com as suas específicas rotinas de funcionamento” e essas “são definidas por seus próprios atores por meio das realizações de suas experiências de vida” (MACIEL; AUGUSTO, 2014, p. 7).

Clarke (2009) trata sobre o assunto das arenas sociais exemplificando a abordagem utilizada pela Escola de Chicago, cuja habilidade era focar e definir nichos em um entorno. A Teoria dos Mundos Sociais, como chama Clarke (2009), considera agentes coletivos múltiplos em todo tipo de negociação. As áreas de interesse são focadas nos problemas capazes de fazer todas as áreas sociais agirem (problemas em comum, preocupações mútuas).

Então, imersos no contexto, o conjunto das ações individuais, coletivas e de aquisição de conhecimentos e experiências, faz parte da trajetória dos indivíduos. Assim, as experiências e influências proporcionadas pelo contexto social levam as pessoas a adquirir suas práticas, sejam elas físicas ou cognitivas. Elas compreendem o mundo ao seu redor e também a si mesmo por meio do seu envolvimento com as práticas sociais, que são suas rotinas, suas estruturas sociais.

Castro e Dias (1995) explicam sobre o posicionamento de Durkheim (1968), onde propõe que toda maneira de agir pode exercer nos indivíduos uma coerção exterior. Com esse pensamento pode-se observar uma realidade determinista, onde

os atores da conjuntura são influenciados pelo meio onde estão inseridos. Assim, além das formas de agir, as maneiras de pensar e sentir possuem propriedades que se marcam por serem realizadas fora das consciências individuais, ou seja, são influenciadas por fatores externos. O resultado então seria um somatório de fenômenos orgânicos individuais com as influências exteriores recebidas, resultado dos fatos sociais.

A estratégia como prática proposta por Whittington (1996) tem influência da sociologia contemporânea em conjunto com os pensamentos tradicionais desse tema. A busca pela compreensão sobre a estratégia como prática deve estar pautada na visão das atividades que são realizadas no contexto social e que são edificadas por meio da interação de diversos atores. Esse mesmo autor, Whittington (2007), observa que os estudos sobre estratégia passam a ter um olhar sociológico, pensando no tema como uma prática social, de forma que novas questões possam ser levantadas de forma diferenciada do olhar econômico a respeito dessa temática.

Na realidade dessa faceta de estudos sobre estratégia, os autores enfatizam a importância e influência do contexto do indivíduo, onde as atividades realizadas por ele são fatores que contribuem para sua formação. Nesse caso, a estratégia deve ser considerada em um vetor cultural e social, onde os sujeitos se encontram. Ao se inserir em um contexto organizacional, as relações de poder e interações entre pessoas são pontos que fazem parte da construção histórica dos indivíduos, sendo, então, determinantes que também influenciam o desenvolvimento da estratégia na prática da organização.

Na perspectiva da prática, o enfoque dos estudos sobre estratégia está tanto no indivíduo como na sua esfera coletiva. A influência desse contexto no sujeito e, por consequência, em suas ações práticas, acontece de fato. Giddens (2012, p. 76)) explica que “como seres humanos fazemos escolhas, e não apenas respondemos passivamente aos acontecimentos ao nosso redor”. O autor enaltece a questão da estruturação como uma dualidade de estrutura, pois, mesmo que toda ação social presuma a existência de uma estrutura, essa estrutura, ao mesmo tempo, presume uma ação que depende de regularidades no comportamento humano (GIDDENS, 2012).

O entendimento dos estudos sobre estratégia como prática baseia-se nas práticas do sujeito que são extraídas de seu contexto social, principalmente das

instituições sociais. A perspectiva da estratégia como uma prática social se relaciona ao que as pessoas fazem e não apenas como algo existente em uma organização, como proposto pela visão clássica da estratégia. Mergulhados nessa realidade, é preciso “entender o processo de tomada de decisão, os atores e recursos envolvidos, bem como os aspectos interpretativos e relacionais que constituem os componentes de contextualização das práticas organizacionais” (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU 2007, p. 91).

Os indivíduos, durante sua trajetória de vida, são dotados de conhecimento, discursos criados e sinalizados pelo meio. Assim, toda essa absorção de informações influencia nas práticas das pessoas e, por consequência, nas atividades estratégicas que desempenharão dentro das organizações. Essa visão proporciona a descentralização acerca das visões tradicionais dos objetivos da estratégia (WHITTINGTON, 2004) proporcionando novos direcionamentos a respeito dessa temática. Em somatório a essa perspectiva, é possível verificar que “a estratégia como prática difere das correntes mais tradicionais de estudos ao privilegiar o estrategista e a atividade estratégica em detrimento da organização e da estratégia” (MACIEL, 2007, p. 35).

Inseridos na realidade da estratégia como prática, alguns estudos pontuam sobre a terminologia *strategizing*, que se relaciona a atividade administrativa e ao modo como os estrategistas fazem estratégia (WHITTINGTON, 1996). Este mesmo autor, Whittington (2004), ainda explica que a perspectiva de prática em *strategizing* preocupa-se em descobrir qual é o trabalho dos estrategistas. Assim, o termo faz relação ao trabalho formal de elaboração e controle da estratégia, trabalho que é realizado normalmente por diretores e presidentes, que são considerados por Mantere e Whittington (2007) os agitadores da estratégia.

Sendo assim, a estratégia é praticada pelo *Strategizing*, que faz parte das práxis centrais da estratégia, mas também pode ocorrer por meio das práxis periféricas, pelas ações dos demais atores organizacionais. Os conceitos mais detalhados relacionados às práxis, práticas, praticantes e *strategizing* serão expostos a seguir.

### 2.3 Práxis, Práticas e Praticante

De acordo com o que foi exposto, a estratégia como prática considera o indivíduo em conjunto com seu histórico de vida, como fator influenciador nas decisões estratégicas das organizações. Assim, os estudos acerca do assunto inserem três terminologias para que a compreensão do tema fique mais consistente: Práxis, Práticas e Praticantes da estratégia.

Ambos os conceitos de práxis e práticas guiam para atividade. Práticas se referem às rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos, atuando e usando objetos. As práticas podem ser adaptadas para a concepção de uma determinada práxis. Por sua vez, Práxis se refere ao conjunto da ação humana, à atividade atual, ao que as pessoas fazem na prática (WHITTINGTON, 2006).

Nos estudos de Jarzabkowski *et al.* (2007, p. 11), o termo práxis é conceituado como um “conjunto de atividades locais, socialmente aceitas e estrategicamente importantes para a orientação e a sobrevivência de um grupo, uma organização ou uma indústria”. Além disso, esses mesmos autores explicam sobre as práticas, sendo que essas estão relacionadas a “práticas cognitivas, comportamentais, procedimentais, discursivas, motivacionais e físicas combinadas, coordenadas e adaptadas para criar uma práxis” (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007, p. 11).

A Práxis é considerada por Whittington (2006) como uma performance que requer improviso e habilidade. Para o autor, o improviso e a maneira como um indivíduo lida com uma situação diferente pode gerar uma nova práxis. Ele explica que os elementos práxis, práticas e praticantes estão interligados, pois o trabalho liga o indivíduo profissional para suas escolhas Práticas e suas habilidades de desenvolvê-las, ou seja, a Práxis.

Sumariamente, as Práxis são as atividades situadas no tempo e espaço do indivíduo e as Práticas são as ações ordenadas no tempo e no espaço. No contexto do presente estudo os termos Práticas e Práxis serão utilizados como sinônimos, sendo então, a práxis

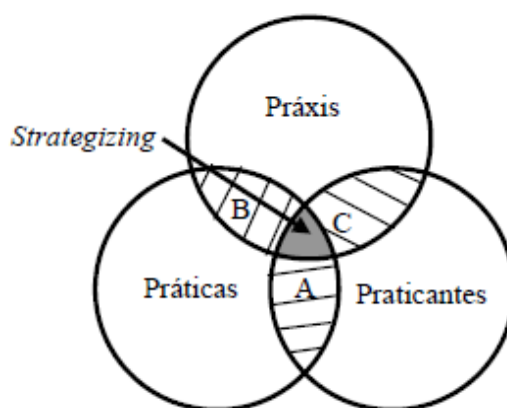
Os Praticantes da estratégia são considerados por Jarzabkowski *et al.* (2007) como os atores organizacionais que interferem na construção de práticas pelo que

cada um é, pela maneira de agir e também pelos recursos que cada um utiliza. Esses Profissionais Estratégicos, como também os chama Whittington (2006), são atores estratégicos que tanto desempenham suas atividades como carregam suas práticas e são considerados como mediadores cruciais entre as Práxis e as Práticas (WHITTINGTON, 2006). São eles que fazem, moldam e executam as estratégias, ou seja, fazem a Práxis da Estratégia, debatendo formulações e implementações estratégicas. Rasche e Chia (2009) explicam que a habilidade de desempenhar práticas estratégicas depende de como o estrategista percebe sua própria identidade, que, por sua vez, pode ser moldada pelas práticas desempenhadas por ele.

Assim, a práxis da estratégia no nível intra organizacional significa fazer e executar a estratégia. As práticas são bem abrangentes e presentes em diversos níveis da organização, por isso devem ser explícitas e bem descritas, desempenhando um papel importante na organização. Sumariamente, a perspectiva prática leva a sério todo esforço e atividades que envolvem o trabalho estratégico (WHITTINGTON, 2006).

Como pontuado anteriormente, existe uma interligação entre os elementos da estratégia como prática. Pode-se observar que, o ponto de intersecção exibido na Figura 01 é apontado por Jarzabkowski *et al.* (2007) como o *Strategizing* (estrategização), que é a construção que acontece pelas ações e interações entre os atores organizacionais, consideradas como atividades estratégicas, em suma, “o trabalho real de fazer estratégia” como também “as atividades formais e informais por meio das quais as estratégias são levadas a cabo” (MACIEL, 2007, p.32). Walter e Augusto (2009, p. 2) associam o conceito de *Strategizing* com um “caleidoscópio”, que, por meio de seus espelhos – práticas, práxis e participantes – permite a visualização dos diferentes elementos que constrói a estratégia.

As interações que acontecem entre os praticantes da estratégia proporcionam o surgimento de atividades que levarão à constituição da estratégia. Essas atividades acontecem nos momentos da interpretação dos discursos dos atores sobre a estratégia, no decorrer do processo de elaboração da estratégia, como também no momento da formulação da mesma.



**Figura 01 – Interconexão: práxis, práticas e praticantes**

Fonte: Adaptado de Jarzabkowski *et al.* (2007)

No contexto da estratégia como prática, a estratégia, em si, não se relaciona a algo que a organização possua, mas ao que ela realiza. Por sua vez, os praticantes são os atores que produzem a estratégia como uma prática social, pois essa, segundo Jarzabkowski (2005), nasce da interação entre as pessoas dos mais diversos níveis da organização.

Na realidade de uma organização, os estrategistas, que podem ser considerados os praticantes da estratégia, acumulam suas experiências de vida (pessoal e profissional) que proporcionam interferência nas atividades estratégicas que desenvolverão onde estiverem presentes. Assim, Mantere e Whittington (2007) levantam dois questionamentos: i) como os gestores se tornam estrategistas?; e ii) como eles aprendem a criar estratégias?

Esses autores falam da existência de tensões na literatura sobre estratégia, pois existem três visões dicotômicas sobre o assunto. A primeira pontua sobre um sentimento individualista, onde uma empresa pode ser considerada a prolongação de um indivíduo, versus a visão mais comunitária, que visualiza a estratégia como um processo para proporcionar equilíbrio aos individualistas. Nessa discussão, Mantere e Whittington (2007) explicam que um indivíduo se torna um estrategista por uma conquista individual, sendo que o alcance da eficácia depende de suas qualidades pessoais. Porém, explicam que a abordagem individualista tem sido desafiada por abordagens comunitárias, onde a competência depende do grupo social em que se realiza uma determinada atividade. Para a realidade de comunidade, a competência do estrategista será resultado da aprovação por parte do grupo social somado às capacidades individuais do sujeito.

A segunda dicotomia está na diferença entre Técnico e Pessoal, onde um percebe a estratégia como uma técnica adquirida e, o outro, considera a personalidade do sujeito que é desenvolvida e reflete nas habilidades estratégicas. Em terceiro lugar se encontra a visão de Reflexão, onde a estratégia é vista como uma atividade mental, e Ação, ponto em que o caráter individual do sujeito é considerado como um fator influente.

Uma das influências consideradas por Mantere e Whittington (2007) para proporcionar reflexões sobre as duas questões pontuadas está na trajetória que o sujeito segue até se tornar um praticante da estratégia. Existem trajetórias distintas, conforme exposto no Quadro 03, baseadas em pesquisa e entrevistas desses autores.

<b>Trajétória I Abraçando a técnica</b>	O que é necessário o indivíduo aprender para se tornar um Estrategista competente.
<b>Trajétória II Construção de caráter</b>	Foco nas características de um bom estrategista como o guia em sua busca de se tornar melhor. A confiança é uma característica que ajuda os estrategistas a convencer as pessoas sobre suas ideias.
<b>Trajétória III Abraçar o social</b>	Alguns indivíduos se adaptam a realidade de comunidade, enquanto outros consideram a estratégia uma atividade solidária. Pessoas próximas do seu contexto não são bem vistas como um modelo de estrategista a ser seguido. Mas, em momentos de crise, estimam o apoio de pessoas mais experientes e próximas da empresa.
<b>Trajétória IV Reavaliar o social</b>	Necessidade de comunicar a estratégia, mas com cautela e avaliação na divulgação da mesma.
<b>Trajétória V Afastando as operações</b>	Os diretores devem dirigir e não gerir. Incentivar os membros da equipe a ter a cabeça aberta. Repensar a estratégia de trabalho e mudança nas atividades.
<b>Trajétória VI Adotar operações</b>	Preocupação operacional para o trabalho de estratégia. O Estrategista se inspira para o futuro e é conexão de volta para a implementação.

**Quadro 03: Trajetórias do Indivíduo**

Fonte: Adaptado de Mantere e Whittington (2007)

Em resumo aos elementos da estratégia como prática, pode-se considerar a práxis como reservada a um determinado momento e contexto. O praticante é o elemento que compreende as normas que são determinadas naquele contexto, ou

seja, as práticas. Com isso, acontecem as atividades específicas, isto é, a práxis (WHITTINGTON, 2006).

#### 2.4 Práxis Centrais e Práxis Periféricas

Como descrito por Whittington (2006) as práxis são aquelas ações que os atores da estratégia realmente realizam. Este mesmo autor explicou que as práticas podem se adaptar para se obter a criação de novas práxis. Dessa forma, existem atividades que são socialmente aceitas (práxis) e, em um contexto empresarial, estão inseridas em diversas situações e hierarquias diferentes.

Sob o mesmo ponto de vista, Maciel (2011) explica as práxis como atividades localizadas e observadas em um contexto organizacional. O estudo de Maciel (2011) faz uma análise de forma a diferenciar as práxis de acordo com o grau de envolvimento (baixo ou alto) dos atores organizacionais. A pesquisa verificou os comportamentos sequenciais dos atores da estratégia e a recorrência de suas atividades, dividida entre as mais rotineiras e operacionais e aquelas que eram mais iniciadas pela alta gerência da empresa pesquisada. Para Maciel (2011), todas as práticas são consideradas estratégicas.

O estudo explica que, nas práxis analisadas, houve grande diferença entre o grau de envolvimento dos praticantes da estratégia pertencentes à alta gerência e os demais. Mesmo que, em algumas práxis, existisse a importante participação de outros membros, “o envolvimento dos gestores foi tipicamente maior e mais ativo” (MACIEL, 2011, p. 109).

Portanto, o autor conclui que os atores, tanto de níveis inferiores como de alta gerência, são vistos como praticantes da estratégia, mesmo que poucos sejam considerados estrategistas. Entretanto, mesmo existindo a participação de todos os níveis de atores organizacionais, Maciel (2011, p. 109) explica que “é preciso discriminar os praticantes em função das diferenças em suas próprias práticas e não em razão de sua posição hierárquica”. Diante dessa necessidade de diferenciação, o estudo mostra que as práxis centrais da estratégia são aquelas “típicas do espaço



icnográfico<sup>1</sup> estratégico” (MACIEL, 2011, p. 109), se relacionam às “atividades mais episódicas e mais fortemente associadas à alta gerência” (MACIEL, 2011, p. 10).

O espaço icnográfico estratégico, como descrito por Maciel (2011), se relaciona a situações gerais, aceitas pelas organizações, (e.g., mesmo que uma empresa suprima o uso de uma determinada metodologia de trabalho, ela poderá continuar existindo, mesmo em outras organizações). Diferente do espaço icnográfico organizacional, pois este se relaciona a algo mais específico do setor, cumprindo o papel de uma categoria para considerar os aspectos mais macros (e.g., a realização pessoal de gerar conhecimento pelo próprio benefício que o conhecimento pode proporcionar, independente do resultado financeiro). Tal exemplo pode se demonstrado pelas atitudes de um indivíduo inserido em um determinado setor de atuação (e.g. Tecnologia da Informação), e não fazer parte de outro contexto.

Por outro lado, além das atividades desenvolvidas pela cúpula da empresa, também existe grande diversidade de trabalhos realizados rotineiramente, aquelas ações adjacentes às ações da hierarquia gerencial da organização, consideradas por Maciel (2011, p. 110) como “atividades periféricas da estratégia” ou “práxis periféricas da estratégia”. Essas seriam “as atividades desempenhadas de modo mais regular e consideradas de forma mais agregada a partir do conceito da serialidade” (MACIEL, 2011, p. 10), ou seja, uma sequência de práticas que se constituem em algo maior, normalmente chamado de rotina.

Essas atividades, de acordo com os estudos deste mesmo autor, também podem ser organizadas pelo grau de envolvimento. O Quadro 04 mostra exemplos de atividades centrais e periféricas, identificadas na pesquisa de Maciel (2011).

---

<sup>1</sup> Espaço icnográfico: Termo que se reflete um ponto de partida ou base para ação (MACIEL, 2011, p. 101).

<b>Centrais</b>	<b>Periféricas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussão sobre produto/mercado</li> <li>• Discussão e reformulação de processos</li> <li>• Comparação com concorrentes</li> <li>• Controle organizacional</li> <li>• Comunicação de metas</li> <li>• Reestruturação (papéis e posições)</li> <li>• Reflexão sobre alternativas de ação</li> <li>• Reuniões formais sobre a estratégia</li> <li>• Discussão sobre erros e insucessos</li> <li>• Planejamento de reuniões</li> <li>• Convencimento do grupo</li> <li>• Formalização de planos e projetos</li> <li>• Busca de informações de mercado</li> <li>• Discussão das ideias do grupo</li> <li>• Gestão dos riscos nas decisões</li> <li>• Previsões sobre o setor e a empresa</li> <li>• Comunicação da estratégia</li> <li>• Aproximação informal dos grupos</li> <li>• Apresentações sobre a empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar telefonemas</li> <li>• Agendar reuniões</li> <li>• Inserir informações em planilhas</li> <li>• Atualizar cadastros</li> <li>• Atualizar informações no site da empresa</li> <li>• Prospectar clientes</li> <li>• Discussão sobre insucessos no departamento comercial</li> <li>• Discussão sobre perfil de clientes</li> <li>• Ofertar e trocar informações sobre procedimentos</li> </ul>

**Quadro 04: Práxis Centrais e Periféricas**

Fonte: Maciel (2011)<sup>2</sup>

Por meio dos exemplos apresentados no Quadro 04, verifica-se a distinção clara entre atividades gerenciais/estratégicas e atividades meramente operacionais. Acresce que é possível verificar o desempenho de atividades, tanto centrais como periféricas, pelos praticantes da estratégia. Maciel (2011, p. 109) confirma sobre essa realidade dos praticantes da estratégia estar em ambos os níveis quando afirma que “tanto atores sociais da alta gerência, quando de níveis inferiores devam ser considerados praticantes da estratégia, ou seja, todos os membros organizacionais estão envolvidos em práxis estratégicas”.

<sup>2</sup> Práxis Centrais e Periféricas sintetizadas de Maciel (2011)

## 2.5 Teoria da Dotação Social Estratégica (TDSE)

Baseado na tratativa da Estratégia como Prática, Maciel (2011) propôs uma teoria substantiva guiada pelo pressuposto construtivista, intitulada Teoria da Dotação Social Estratégica (TDSE), que “é uma explicação sobre como estratégias e seus praticantes são socialmente construídos” (MACIEL, 2011, p.147). A Dotação Social Estratégica (DSE), ou *Strategic Social Endowing*, segundo Maciel (2011), se trata de um saber prático, de habilidades sociais dos praticantes da estratégia.

Como já abordado anteriormente, a construção social está relacionada ao desenvolvimento e associação que as pessoas fazem ao longo de sua vida com os fenômenos que as rodeiam por meio das interações que existem com tais fenômenos e também com outros indivíduos. A percepção e entendimento sobre as coisas que estão no entorno varia de uma pessoa para outra, pois cada uma foi dotada de informações e interações distintas durante sua trajetória de vida, proporcionando, assim, um olhar e significado diferente para as mesmas situações ou conceitos.

A TDSE está centrada na obtenção, acumulação, renovação e, sobretudo, aplicação de habilidades sociais, com o intuito de explicar sobre como as estratégias e seus praticantes são socialmente construídos (MACIEL, 2011). Sua proposta está em esclarecer como se dá a construção social dos atores organizacionais e o que essa construção pode influenciar nas estratégias da organização. Tais atores conquistam, acumulam e renovam suas habilidades sociais, sendo dotados de características pessoais no decorrer de sua história de vida.

As práticas dos indivíduos, tanto na organização como em particular, suas orientações e condutas proporcionam a eles a aplicação dessas habilidades em suas rotinas de trabalho. Maciel (2011) organiza uma subdivisão de conceitos acerca da TDSE, como demonstrado no Quadro 05:

<b>DSE Cognitiva</b>	Habilidades técnicas dos atores sociais, existentes ou construídas, e que podem utilizá-las em suas atividades organizacionais e que podem colaborar estrategicamente com a organização. Ex.: Utilização de um <i>software</i> para organizar informações que podem ser usadas estrategicamente. Habilidades de negociação.
<b>DSE Vernacular</b>	Exercício do vocabulário de gestão. Fazer uso da linguagem de negócios. Servem como recursos legítimos de linguagem para gestores organizacionais e outros executivos.
<b>DSE Corporal</b>	Postura e padrões de comportamento corporal demonstrado pelo indivíduo. Padrão de postura corporal, gestos, domínio de distância física.
<b>DSE Artefactual</b>	Se adequar ao ambiente e momento. Utilizar ferramentas condizentes com sua realidade de trabalho. Habilidade da pessoa em utilizar ferramentas ( <i>softwares</i> , planilhas etc.), tomar nota de assuntos, de forma a conseguir refletir sobre eles e utilizar tais argumentos quando necessário.
<b>DSE Relacional</b>	Utilização dos relacionamentos existentes para solução de possíveis problemas. As pessoas fortalecem seus relacionamentos por meio do contato com outros indivíduos em eventos, treinamentos, programas de capacitação, afiliações em clubes de executivos.
<b>DSE Econômica</b>	Emprego de capital econômico próprio e capital econômico controlado por terceiros. Habilidade do indivíduo em utilizar o dinheiro próprio ou de terceiros, como a solicitação de um financiamento.
<b>DSE Volitiva</b>	Interesse, vontade, intenção e outras atitudes positivas em relação à pessoa e seu posicionamento dentro da organização. Relaciona-se a vontade que o indivíduo tem em obter progressão profissional na empresa.

**Quadro 05: Conceitos da TDSE**

Fonte: Adaptado de Maciel (2011)

O estudo acerca dos conceitos da DSE expostos no Quadro 05 é pautado em um *continuum* que se encontra entre possuir baixa e alta aplicação de cada um dos processos. Assim, entende-se que o posicionamento do praticante da estratégia pode sofrer variação nessas propriedades da DSE. A TDSE considera “a organização como uma arena social” (MACIEL, 2011, p. 122), referenciando a definição de Strauss (1978) onde os membros da arena (organização) enfrentam diferentes demandas e almejam objetivos distintos, para isso, se envolvem em disputas com a criação ou destruição de alianças que colaborem para o alcance dos objetivos desejados. Diante dessa dinâmica, no contexto da TDSE, Maciel (2011) leva em conta a “noção de organização em processo, como ela acontece” (MACIEL,

2011, p.122), tendo transformações, concorrência e sendo dinâmica, ou invés de pensar na organização como algo concretizado.

Sendo assim, o autor da TDSE identificou, por meio de sua pesquisa, a existência de diversas arenas, além da organização em si, que exerceram influência nos atores organizacionais, tais como família, amigos, outras experiências profissionais e escolas. Dessa forma, “a trajetória social dos pesquisados apontou forte influência de um discurso aqui denominado dotação social. Esse discurso trata da valorização da preparação do ato social para o futuro” (MACIEL, 2011, p. 122).

A influência do discurso pontuada na TDSE, também foi explicada por Alvesson e Deetz (2012). Eles explicam que a centralidade do discurso é um dos conjuntos de ideias inter-relacionadas, proposta pelo pós-modernismo. Nessa abordagem, o discurso é visto como fenômeno linguístico ou, dentro de uma proposta foucaultiana, como sistemas de pensamentos contingentes que, além de linguisticamente, na prática, por meio de técnicas de poder particulares, podem produzir formas particulares de subjetividade. Para essa segunda realidade, o pensamento discursivo está tendenciado a promover uma "fixação sistemática da subjetividade como resultado da cadeia de relações de poder em operação" (ALVESSON; DEETZ, 2012, p. 249).

Para esses mesmo autores, a maior apreciação desfavorável à teoria crítica é a escassez de estudos empíricos. Eles também enfatizam que a maioria dos pesquisadores segue a linha foucaultiana, a exemplo de estudos feitos por Knights e Morgan, que utilizaram as práticas discursivas propostas por Foucault para mostrar como a pessoa e o mundo são construídos no discurso da estratégia corporativa. Esses estudos, segundo Alvesson e Deetz (2012), explicam que o discurso estratégico proporciona o engajamento do indivíduo às práticas, levando-os a encontrar a essência de ser um ator estratégico. Tais autores enfatizam sobre efeitos do poder do discurso da estratégia corporativa como a sensação de segurança por parte dos administradores, a sustentação ou aumento dos privilégios dos cargos gerenciais, dentre outros.

Diante da necessidade de estudos empíricos, Maciel (2011), em sua pesquisa, descreve onze proposições que tangem a TDSE. Para atingir os objetivos propostos no presente trabalho, o foco estará delimitado na proposição 5 que estabelece que:

A noção de estratégia como posicionamento é reconstruída por meio do envolvimento mais ativo e contínuo do praticante em práxis

centrais, e esse envolvimento é reforçado em interações posteriores em função da noção de posicionamento (MACIEL, 2011, p. 132).

À luz dessa proposição, o autor explica que a categoria estratégia surge de duas formas: i) como alocação de determinada oferta em determinado mercado – posicionamento; e ii) como plano, um atributo organizacional ou algo indefinido. A primeira, por meio da demonstração de características mais formais, expressa o conceito mais profundo no espaço estratégico. Por outro lado, a segunda, reflete o senso comum, devido a existência de uma caracterização menos formal. Nesse sentido uma concepção, como uma estratégia, é traduzida a partir de ações. (MACIEL, 2011)

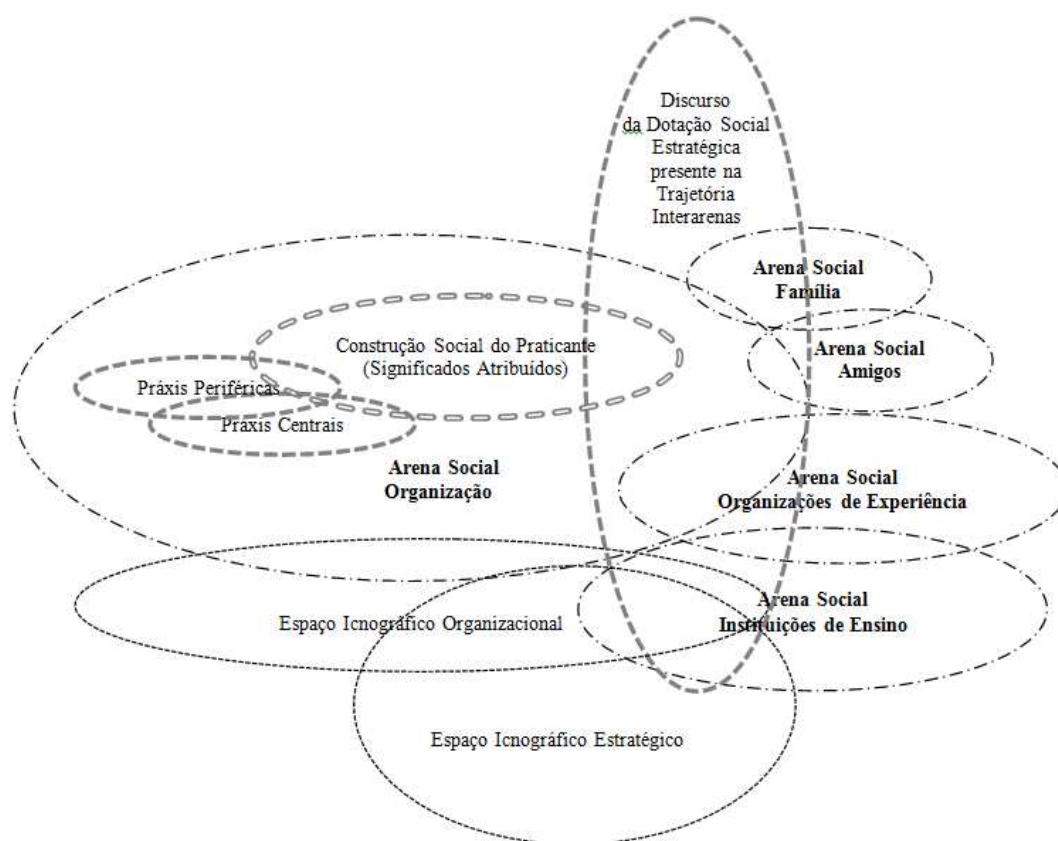
Diante das observações realizadas quanto a relação existente entre as atividades estratégicas e as práxis centrais, Maciel (2011) evidenciou que algumas das ações relacionadas às práxis centrais e apresentadas no Quadro 04 foram mais enfatizadas, visto que os atores, em seus discursos, reforçavam a noção estratégica do seu negócio.

Por fim, Maciel (2011, p. 154) afirma que “a Teoria da Dotação Social estratégica esclarece que a estratégia é constituída simbolicamente e objetivada como: (i) posicionamento; e (ii) plano, atributos e indefinição (algo vago)”, sendo que a noção de estrategista está na presença ou ausência dos significados agregados pela capacidade gerencial, formação específica e diferenciação (potencial, aprendizagem e visão) (MACIEL, 2011).

Quando se volta os olhares para as atividades dos atores da estratégia em tempo real é possível verificar suas dotações sociais estratégicas. Observando além dos aspectos técnicos, a estratégia pode ser vista como um “corpo de conhecimento incorporado em práticas que reproduzem os discursos associados a ela” (MACIEL, 2015, p. 1). Além disso, Maciel (2015) o engajamento de um ator social em certas práxis de trabalho e associadas a seus discursos, constitui o que o autor chama de “episódios (*small story*)”, e isso diz muito a respeito da identidade do ator. De outro lado, a biografia do ator pode revelar narrativas sobre sua trajetória de vida e discursos essenciais para explicar sua identidade. Dessa forma, “a relação entre discursos da estratégia e identidade do praticante se estabelece por conta de características tanto sincrônicas quanto diacrônicas” (MACIEL, 2015, p. 2).

A Figura 2 se trata de um Mapa Situacional, proposto por Maciel (2011), que explica a TDSE. Percebe-se que o discurso da dotação social estratégica presente na trajetória dos indivíduos é construído pela interatividade das arenas sociais vivenciadas pelos atores. Especialmente na Arena Social Organizacional, que se liga diretamente a construção social do praticante da estratégia por meio das práxis realizadas nesse contexto, sejam elas centrais ou periféricas. Além disso, tem-se a presença dos espaços icnográficos, tanto organizacional como estratégico, como elementos inter-relacionados, também interferindo no discurso da dotação social estudada.

Vale ressaltar que, conforme explicado por Maciel (2015, p.3), “na Teoria da Dotação Social Estratégica todas as práxis no interior das organizações são estratégicas”, visto que as outras atividades são vistas como elementos do conteúdo estratégico e que fazem parte do contexto organizacional (Jarzabkowski, 2005). Assim, Maciel (2015, p. 3) explica que, “ao transpor a dicotomia atividades estratégicas versus não estratégicas, as práxis organizacionais são diferenciadas apenas em centrais ou periféricas”, como já caracterizado anteriormente.



**Figura 02 – Mapa Situacional da Teoria da Dotação Social Estratégica**  
 Fonte: Adaptado de Maciel (2011)

### 3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos escolhidos e apresentados nesse capítulo foram utilizados para responder ao problema de pesquisa, que está pautado no questionamento de “**Como a dotação social estratégica influencia as práticas estratégicas de uma Startup da cidade de Maringá?**”, sendo este o objetivo geral do trabalho.

Além disso, por meio desses procedimentos, foi possível obter informações que nortearam a pesquisa para identificar as práxis centrais e periféricas da organização estudada, desenvolver a análise da dotação social estratégica dos praticantes da estratégia dessa organização e, por fim, averiguar a existência da relação entre a dotação estratégica e as práticas estratégicas dos praticantes da estratégia, pontos estes elencados como objetivos específicos deste projeto.

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

Dentro da formulação do problema de pesquisa apresentado, que está pautado em analisar como a dotação social estratégica influencia as práticas estratégicas de uma *Startup*, o presente trabalho foi conduzido com caráter qualitativo descritivo utilizando métodos de entrevista semiestruturada, pesquisa documental e observação não participante na organização. Com esse procedimento, foi possível confrontar os achados de Maciel (2011) com um caso empírico de forma a aprofundar os estudos acerca da TDSE.

Para isso, foi necessária a escolha de uma organização para a realização o estudo. O critério de escolha neste projeto foi a similaridade com a empresa investigada por Maciel (2011) ao desenvolver a teoria substantiva. A relevância da escolha do caso selecionado se dá pela possibilidade de verificar os resultados alcançados com a presente pesquisa em comparação com os resultados encontrados durante o desenvolvimento da TDSE (MACIEL, 2011). Esse recorte pôde proporcionar comparações com a organização investigada por Maciel (2011),



bem como encontrar a pluralidade da TDSE, sendo relevante para tal teoria, pois a mesma não tem por objetivo ser singular

Eisenhardt (1989) explica que os casos podem ser escolhidos para replicarem situações que já aconteceram ou ampliar a teoria emergente. Complementar a isso, por se tratar de uma *Startup*, o acesso a informações por parte do pesquisador foi facilitado, visto que a coleta de dados se deu por meio de entrevistas, análise documental e, em alguns momentos, observação em eventos pontuais da empresa pesquisada. Tais maneiras de obtenção de informações serão mais detalhadas no tópico referente a Coleta de Dados.

Eisenhardt (1989), quando propõe uma teoria de pesquisa com estudo de caso como uma estratégia de investigação, tem por objetivo focar o entendimento de dinâmicas presentes em configurações individuais, podendo envolver casos separados ou múltiplos e possibilitando grande quantidade de análise.

### 3.2 Atores da Pesquisa

Alinhado a um dos objetivos específicos do presente trabalho, foi necessário identificar os atores organizacionais que fazem parte do contexto da empresa estudada, bem como a sua inserção central ou periférica acerca das práticas estratégicas. Sendo assim, por meio da análise documental, observações e das entrevistas semiestruturadas, foi possível realizar essa identificação.

O roteiro de entrevista, exposto no Apêndice 1, conteve perguntas que colaboraram na identificação da trajetória social dos atores organizacionais, sua autoidentidade e *status*, o significado atribuído à estratégia e estrategista, envolvimento com práxis centrais e periféricas, o compartilhamento de *scripts* dentro da organização e também a presença do discurso da dotação social estratégica nas arenas sociais dos indivíduos.

Como apresentado na descrição sobre o caso selecionado, a *Startup* conta atualmente com quatro pessoas em sua equipe, sendo dois proprietários e dois funcionários. Com este cenário, foi possível realizar as entrevistas com todos os atores organizacionais, pois estas serão fontes de dados primários para as análises posteriores.

### 3.3 Coleta de Dados

Com o intuito de obter informações sobre a realidade da empresa investigada, foram utilizadas múltiplas formas para coletar dados primários e secundários. A análise de documentos da própria empresa foi uma das maneiras de obtenção de dados. Tal documentação possibilitou o enriquecimento do conteúdo avaliado com o levantamento dos dados e foi fonte de informações para as análises. Esse método teve como finalidade a obtenção de dados relevantes sobre o cenário em que a empresa se encontra, bem como possibilitou obter informações sobre o contexto empresarial. Conforme explica Dihel e Tatim (2004), a pesquisa documental é considerada um procedimento técnico e utiliza materiais que ainda não tiveram um tratamento analítico. Esses dados foram encontrados em arquivos da própria empresa, disponibilizados ao pesquisador, e na divulgação das informações do *site* da *Startup*.

Diante da explicação de Eisenhardt (1989) em que o estudo de caso pode combinar diversos métodos de coleta de dados, também foram realizadas entrevistas individuais com os atores da organização pesquisada, pautadas em um roteiro de entrevista semiestruturada, exposto no Apêndice 1. Este roteiro teve como objetivo guiar o pesquisador na obtenção das informações, de forma a permitir que o entrevistado se expresse de acordo com as necessidades da investigação. A entrevista semiestruturada permite que "as pessoas respondam mais nos seus próprios termos do que as entrevistas padronizadas, mas ainda forneçam uma estrutura maior de comparabilidade do que nas entrevistas focalizadas" (MAY, 2004, p. 148). Esse roteiro permitiu que o pesquisador obtivesse insumos que puderam ser cruzados com os conceitos já fundamentados, de forma a obter respostas para os objetivos que norteiam esta pesquisa.

O roteiro utilizado foi desenvolvido com base na pesquisa de Maciel (2011) para a TDSE e nas pesquisas que este autor realiza atualmente. Os fundamentos de uma entrevista, segundo May (2004), estão enraizados nos métodos utilizados para manter uma conversação com o entrevistado a respeito de um ou mais tópicos e também a interpretação do pesquisador em relação aos dados resultantes, ademais,

a entrevista, de acordo como Gil (2008, p. 109), é considerada “uma forma de interação social”.

Além disso, essa técnica de coleta de dados é considerada por Cervo *et al.* (2007) como uma ferramenta a ser utilizada quando não se consegue obter dados em fontes documentais, que foi um dos métodos apresentados anteriormente. Ademais, como essa pesquisa está pautada na Estratégia como Prática, onde são consideradas as ações das pessoas e a sua construção social, a utilização da entrevista possibilitou registrar "observações sobre a aparência, o comportamento e as atitudes do entrevistado" (CERVO *et al.*, 2007, p. 52), pontos que puderam enriquecer os dados cruzados e analisados.

A condução das entrevistas foi feita pelo pesquisador com o auxílio de aparelhos eletrônicos como celular e *iPad*. As mesmas foram devidamente gravadas e transcritas posteriormente. Foi fornecido aos entrevistados um documento de concordância e cessão para gravação das conversas, onde também o pesquisador garantiu o total sigilo das informações, as quais serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Além disso, previamente a cada entrevista, o entrevistador explicou ao entrevistado, sumariamente, a respeito do trabalho e qual a expectativa depositada na presente pesquisa. Esse posicionamento colaborou com a qualidade da entrevista realizada e das informações levantadas nesse processo, pois como afirma May (2004, p. 154):

é importante que os entrevistados não apenas saibam o que é requerido, mas também entendam o que é esperado deles. Sem isso, a pessoa sendo entrevistada pode sentir-se desconfortável e isso afeta os dados resultantes. Por essas razões o esclarecimento não é apenas uma consideração prática, mas também ética e teórica.

Para o sucesso das análises foi necessário promover a organização das anotações realizadas no momento da pesquisa e durante as entrevistas, pois estas, segundo Wolfinger (2002), podem gerar *insights* que poderão ser utilizados posteriormente. Além disso, o diário de campo é fundamental para a pesquisa a ser desenvolvida, sendo que este poderá proporcionar conexão entre o pesquisador e os objetos estudados (WOLFINGER, 2002). O segredo das notas de campo está em anotar tudo que impressione ou chame a atenção do pesquisador no momento em que este estiver em campo, de forma a não perder algo que possa ser valioso posteriormente (EISENHARDT, 1989). Para a realização das anotações o

pesquisador também contou com o apoio de um *iPad*, dispositivo eletrônico que possui recursos de processamento de textos.

De forma a obter ainda mais dados para as análises, o pesquisador também fez observação em situações pontuais da organização, de forma que essa participação proporcionou complemento de informações que colaboraram com o desenvolvimento do projeto. As observações aconteceram durante as visitas feitas na empresa para conhecer a rotina de trabalho dos funcionários e também no processo das entrevistas realizadas. Buscou-se, com as observações, encontrar situações que pudessem auxiliar na obtenção das respostas para os objetivos específicos deste projeto, especialmente na verificação de como se dá a postura dos atores em relação às práxis (centrais ou periféricas), como também observar as práticas estratégicas desses indivíduos. Além disso, com a utilização de observações nesses eventos da empresa, o pesquisador teve a oportunidade de refletir sobre a experiência vivenciada naquele momento.

### 3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Após a conclusão das entrevistas, coleta dos dados documentais e observações, deu-se início ao processo de análise e tratamento desses insumos. O pesquisador fez a transcrição das entrevistas para realizar o cruzamento das informações obtidas com os conceitos previamente expostos na fundamentação teórica. Finalizadas as transcrições, com apoio do *software Atlas Ti*, foi realizada uma categorização dos trechos das entrevistas, com base nas informações expostas na Figura 04, proposta por Maciel (2015). A fala dos entrevistados foi categorizada para identificar as narrativas relacionadas a cada dimensão teórica. Na Figura 03 é possível verificar a definição de 28 códigos de análise, organizados por dimensão teórica, como legendado no Quadro 06:

<b>DE</b>	Dotação Praxeológica Estratégica
<b>Disc_DSE</b>	Discurso da Dotação Social Estratégica
<b>Inco</b>	Espaço Icnográfico
<b>Identidade Prat Estratégia</b>	Identidade dos Praticantes da Estratégia
<b>Práxis Centrais</b>	Atividades relacionadas à práxis centrais
<b>Práxis Periféricas</b>	Atividades relacionadas à práxis periféricas
<b>Traj_Soc</b>	Trajatória inter arena social

#### Quadro 06: Códigos de análise por Dimensão Teórica

Fonte: O Autor (Baseado em Maciel (2015))

Name	Grounded
DE - Artefactual	11
DE - Cognitiva	11
DE - Corporal	9
DE - Econômica	10
DE - Relacional	14
DE - Vernacular	50
DE - Volitiva	9
Disc_DSE - Aquisição de Competências	30
Disc_DSE - Empreendedorismo	32
Disc_DSE - Preparação Mercado	27
Disc_DSE - Valorização Posição Gerencial	10
Icno Estratégico	26
Icno Organizacional	14
Identidade Prat Estratégia - Aspectos Emocionais	26
Identidade Prat Estratégia - Atributos de distinção	30
Identidade Prat Estratégia - Atributos Positivos	31
Identidade Prat Estratégia - Integração atributos identidade	10
Práxis Centrais - Comunicação	24
Práxis Centrais - Controle	28
Práxis Centrais - Interação para Informações	10
Práxis Centrais - Mudanças	43
Práxis Centrais - Planejamento	30
Práxis Periféricas - Execução processos rotineiros	49
Traj_Soc - Amigos	14
Traj_Soc - Família	44
Traj_Soc - Instituição de Ensino	33
Traj_Soc - Organização de Experiência	12
Traj_Soc - Organização de Trabalho	75

**Figura 03 – Códigos de análise**  
Fonte: O Autor (gerado pelo Atlas Ti)

Existiram trechos em que categorias foram sobrepostas, visto que a narrativa dos entrevistados, em determinados momentos, poderia se relacionar a dois ou mais códigos de análises. *E.g.* quando um entrevistado discorria sobre sua trajetória de trabalho em outras organizações e, na mesma fala, utilizava termos específicos da área de gestão. Nesses casos, foi vinculada a categoria **Trajatória Social – Organizações de Trabalho** e **DE – Vernacular**, como demonstrado na fala do

Entrevistado 1, que narra sua trajetória dentro da empresa com o uso de uma terminologia da área de gestão.

E aí a gente foi correndo, criamos algumas situações, incutimos produtos... e aí começa todo aquele planejamento interno. E fomos pro mercado. Deu certo, estamos aí até hoje, no mercado. A gente começou bem *startup* mesmo. E aí, hoje a gente já é uma empresa bem sólida, bem constituída.

A análise das evidências coletadas é o procedimento que aconteceu em sequência às etapas já expostas. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, para Yin (2001), existem poucas fórmulas ou receitas fixas que possam orientar o pesquisador. Em sua pesquisa sobre o desenvolvimento de uma teoria de estudo de caso, Eisenhardt (1989) apresentou sua visão a respeito do embasamento literário em um estudo de caso. A autora esclarece que uma característica essencial na construção da teoria é a comparação dos conceitos emergentes, teoria ou hipóteses com a literatura existente, tratando-se de questionar as semelhanças e contradições existentes nas referências acerca do assunto. Dessa forma, a estratégia que será utilizada para a condução da análise, consiste em basear-se em proposições teóricas, sendo que tais proposições são consideradas previsões feitas na literatura a respeito do assunto e, também, novas interpretações que venham a surgir (YIN, 2001).

Além disso, acerca da fase de análise de dados, Eisenhardt (1989) explica que este ponto, dentro de uma pesquisa de estudo de caso, ajuda o pesquisador a lidar com o volume de dados coletados. Uma sugestão dessa autora é a possibilidade de busca por padrões que possam se cruzar no caso estudado, como por exemplo, voltar a atenção para um grupo que possua características similares. Essa tática de cruzamento de casos encontrados pode levar o pesquisador a ir além de suas impressões iniciais, aumentando a possibilidade de novas descobertas que possam existir em meio aos dados coletados (EISENHARDT, 1989). Essa autora explica que um passo fundamental é a análise dentro do caso, pois ela pode ajudar o investigador a lidar com uma avalanche de dados existentes. No caso selecionado, foi possível identificar os praticantes da estratégica inseridos em práxis centrais e periféricas.

### 3.5 Categorias de Análise

A definição das categorias de análise está ancorada nos conceitos expostos e fundamentados na base teórica de forma a se harmonizar com os dados que foram coletados no decorrer da pesquisa, para que haja conformidade com os objetivos previamente estabelecidos. Portanto, faz-se necessário apresentar a definição constitutiva, sustentada teoricamente pelos autores onde os termos já possuem um significado mais claro, e a definição operacional, que é gerada como a descrição de um procedimento e que poderá assegurar ao pesquisador a possibilidade de observar, empiricamente, os conceitos propostos (GRESSLER, 2004).

Levando em consideração os objetivos relatados para a busca de respostas com a coleta de dados deste trabalho, seguem as definições constitutivas e operacionais:

#### PRÁXIS CENTRAIS

DC: As práxis centrais da estratégia são aquelas ligadas ao espaço icnográfico estratégico. Elas se relacionam às atividades mais fortemente associadas à alta gerência (MACIEL, 2011).

DO: Práxis centrais foram as atividades desenvolvidas pelos atores da empresa estudada que se relacionem às ações estratégicas da organização como, por exemplo, tomada de decisões, definição do posicionamento da empresa perante o mercado e fechamento de parcerias. Foram identificadas por meio da coleta de dados realizada durante a pesquisa.

#### PRÁXIS PERIFÉRICAS

DC: As práxis periféricas da estratégia são as atividades adjacentes às ações da hierarquia gerencial da organização. Relacionam-se a trabalhos desenvolvidos de forma rotineira, desempenhados de maneira mais regular a partir do conceito da serialidade (MACIEL, 2011).

DO: Práxis periféricas foram as atividades operacionais desenvolvidas pelos atores organizacionais. Tais atividades se relacionam ao desenvolvimento dos *softwares* comercializados pela empresa, implantação e suporte aos clientes, dentre outras. Esses trabalhos corriqueiros foram identificados no momento da coleta de dados realizada na organização.

## PRATICANTES DA ESTRATÉGIA

DC: Praticantes da estratégia são considerados os atores organizacionais que interferem na construção de práticas pelo que cada um é, pela maneira de agir e também pelos recursos que cada um utiliza (JARZABKOWSKI et al, 2007). Esses atores fazem a Práxis da Estratégia, por meio do debate, formulações e implementações estratégicas.

DO: Os praticantes da estratégia, dentro da organização a ser estudada, foram identificados no decorrer da pesquisa como os atores que se envolvem mais diretamente com as práxis centrais da estratégia.

## DOTAÇÃO SOCIAL ESTRATÉGICA

DC: A Dotação Social Estratégica são as habilidades sociais estratégicas dos praticantes e como estes são socialmente construídos. Está centralizada na obtenção, acumulação, renovação e, sobretudo, aplicação de habilidades sociais (MACIEL, 2011).

DO: Como a delimitação desta pesquisa está centrada na proposição 5 da TDSE (MACIEL, 2011), apresentada na fundamentação teórica, a dotação social estratégica será analisada por meio do posicionamento ativo e contínuo do praticante da estratégia nas práxis centrais da organização a ser pesquisada.



## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados coletados durante o trabalho, bem como os resultados encontrados com o delineamento da pesquisa, por meio dos métodos anteriormente pontuados. Para estruturar as informações coletadas, ao finalizar as entrevistas, as mesmas foram transcritas e inseridas no software Atlas TI, para auxiliar na categorização das narrativas com base na dimensão teórica apresentada. A estruturação dos dados está apoiada em Maciel (2015), de forma a examinar aspectos relacionados à construção da identidade dos indivíduos entrevistados, como demonstra a Figura 03.

Após a organização das categorias das narrativas, a análise foi triangulada com o suporte das observações realizadas na empresa, as quais geraram cinco documentos de notas de campo, em conjunto com os documentos eletrônicos fornecidos pelos proprietários da organização. Nesta seção do trabalho, inicialmente, apresentar-se-á o cenário da organização estudada, como forma de contextualização e atualização do caso investigado. Em seguida, será apresentada a análise e resultados de acordo com os objetivos propostos no início do presente estudo.

### Códigos de Primeira Ordem

Narrativas biográficas acerca dos fatores que influenciaram a educação, a área de formação profissional do ator organizacional e escolhas no desenvolvimento e curso de sua carreira. Tipos de arenas sociais que marcaram a trajetória do ator organizacional.
Narrativas sobre falas e textos, presentes nas arenas de sua trajetória social, no sentido de estimular ou desestimular a busca pela qualificação gerencial, empreendedorismo ou busca de uma posição de autoridade nas organizações.
Atividades de pensamento sistêmico sobre ambiente e organização, uso do vocabulário da gestão, postura de executivo, uso de artefatos gerenciais, mobilização da rede de contatos, mobilização de fontes de investimento, intenção de ser gerente. Tipos de dotação social.
Envolvimento mais intenso em episódios típicos do <i>strategizing</i> de <i>top managers</i> , como planejamento e comunicação da estratégia. Uso recorrente de conceitos gerenciais, como Proposta de Valor. Aplicação de técnicas gerenciais como SWOT.
Envolvimento mais intenso em atividades mais rotineiras, como trabalho no núcleo operacional. Respeito à divisão de tarefa, reconstruindo a divisão de papéis e de posições.
Invocação de lógicas de ação ou modos de proceder para escolha e execução das rotinas organizacionais. Apontamento das necessidades de emprego de práticas difundidas e legítimas no setor da organização e outros setores correlatos.
Invocação de lógicas de ação ou modos de proceder para escolha e execução das atividades de <i>strategizing</i> típicas de grandes executivos. Práticas do campo da estratégia justificadas como legítimas e típicas do trabalho de estrategista.
Afirmações sobre si mesmo como profissional, relacionamentos com colegas, imagem da própria carreira, sonhos, futuros, comparação com profissionais que considera como exemplares e comparações com o papel de estrategista.

### Categorias nas Narrativas

Família. Amigos. Instituições de ensino. Organizações de experiência. Organizações de trabalho. Organizações de afiliação.
Valorização de posições gerenciais. Preparação para o mercado de trabalho. Aquisição de competências. Certificação. Empreendedorismo.
Cognitiva. Vernacular. Corporal. Artefactual. Relacional. Econômica. Volitiva.
Interações para geração de informações. Planejamento. Controle. Comunicação. Mudanças (processos, estruturas, produtos).
Execução de processos rotineiros. Troca de informações sobre clientes. Papéis e posições.
Projetos da organização específicos a determinados campos (e.g., <i>best practices</i> ).
Projetos de <i>strategizing</i> . Significados (e.g., estratégia como posicionamento, estrategista como responsável legítimo pela estratégia).
Atributos de distinção. Atributos positivos. Aspectos emocionais (orgulho). Integração entre os atributos da identidade.

### Dimensão Teórica

Trajectoria Interarenas Sociais (Narrativas de Identidade)
Discurso da Dotação Social Estratégica
Dotação Praxeológica Estratégica
Práxis Centrais da Estratégia
Práxis Periféricas da Estratégia
Espaço Icnográfico Organizacional
Espaço Icnográfico Estratégico
Identidade dos Praticantes da Estratégia

**Figura 04 – Estrutura dos Dados**

Fonte: Adaptado de Maciel (2015)

#### 4.1 Cenário da Organização Investigada

A *Startup* pesquisada no presente estudo de caso fica localizada na cidade de Maringá – PR, e se trata de uma empresa de desenvolvimento de aplicações *web* para pequenos negócios. Os proprietários da empresa investigada forneceram uma autorização por escrito para o pesquisador, concedendo a utilização do nome da empresa no decorrer do estudo. A organização foi fundada no ano de 2009, inicialmente com dois sócios, mas constituída oficialmente em 2010, com a entrada do terceiro membro da sociedade da empresa. No ano de 2012, ingressou na *Startup* um quarto sócio, porém, posteriormente a empresa remodelou sua estrutura, ficando apenas com dois sócios. Nesse momento, além dos diretores/proprietários, a empresa conta com dois funcionários em sua equipe.

Os sócios fazem parte da direção da empresa, ou seja, são os atores relacionados às práticas centrais da organização, mas também, por se tratar de uma micro empresa, desenvolvem atividades executivas e operacionais. Os serviços prestados pela *Startup* estão concentrados no desenvolvimento de *websites*, soluções de *e-commerce*, além de sistemas desenvolvidos de acordo com a demanda de clientes. Porém, o foco de mercado principal da empresa está no desenvolvimento de *SaaS – Software as a Service* (*Software* como serviço (tradução livre)), um modelo de comercialização e distribuição de *software* onde a empresa fornece a estrutura necessária para a utilização das ferramentas e o cliente tem acesso a esses serviços por meio da Internet, realizando, assim, o pagamento pelo serviço utilizado. A organização atua no mercado brasileiro, mas com planos para internacionalização de seus serviços para a América do Norte e Europa. Recentemente a *Startup* fechou uma operação com uma empresa de Los Angeles (EUA).

No ano de 2014 a empresa foi dividida em duas frentes, uma chamada de *W. Cloud Software*, para atender os projetos sob demanda e o desenvolvimento de soluções *web* e de *e-commerce*. E, a segunda, *W. Labs*, considerada o laboratório de desenvolvimento da *Startup*, onde trabalham com duas soluções: i) *SGU*, realização de um *joint venture* (empreendimento conjunto ou associação de empresas) de operação com uma empresa da cidade de Curitiba – PR; e ii) *PsiControle*, que tem proporcionado a aceleração internacional da organização. Agora, no ano de 2015, a empresa também desenvolveu um *joint venture* com outra

empresa maringaense, onde realizaram a formação de um *Bureau* de empresas para fortalecer os clientes em diversas frentes em um único lugar, proporcionando a melhoria e o fechamento de novos negócios.

O cenário apresentado se refere à empresa Walbatroz. A pesquisa foi conduzida por meio de entrevistas com os proprietários e funcionários da organização, bem como observação não participante em momentos pontuais da rotina empresarial. As entrevistas foram realizadas com todos os quatro atores organizacionais, baseadas no roteiro de entrevista proposto no Apêndice 1. Na totalidade, a empresa é constituída por dois sócios e dois funcionários, que autorizaram a gravação das entrevistas para utilização no presente trabalho. Isso proporcionou a oportunidade de observar a interação entre todos os membros da organização e as práticas desenvolvidas por cada um deles. Fayol (1989), ao abordar a respeito da capacidade das organizações, explica que, independente da magnitude da organização, sua capacidade está ligada diretamente à capacidade dos seus dirigentes. Assim, diante da peculiar realidade da empresa investigada, onde 50% dos atores são proprietários, proporcionou a possibilidade de enriquecimento das informações coletadas, visto que, por se tratar de uma organização pequena, tais indivíduos se envolvem tanto com práticas centrais como periféricas.

Com o intuito de preservar a identidade dos atores, no contexto deste trabalho foram atribuídas nomenclaturas fictícias para cada um deles. Aproveitando da mesma cultura criativa identificada durante as observações realizadas na organização, em eleger um personagem para cada integrante da equipe, os pseudônimos a seguir se relacionam a cada um dos entrevistados, sendo:

<b>Entrevistado 1</b>	Jobs
<b>Entrevistado 2</b>	Wozniak
<b>Entrevistado 3</b>	Einstein
<b>Entrevistado 4</b>	Mark

**Quadro 07: Entrevistados**

Fonte: O autor

Durante a pesquisa, a empresa estudada estava em vias de reestruturação, de forma que iniciaram suas atividades inseridas em um *Bureau* de empresas. Essa

mudança, de acordo com os proprietários, teve o intuito de proporcionar sustentabilidade no mercado em que a empresa atua, de forma a maximizar as possibilidades de atuação em projetos maiores e não ficar na dependência de pequenos clientes. Isso fica evidenciado na fala de Jobs, como segue:

Então está bem bacana trabalhar. E a gente conseguiu pegar projetos que a gente não conseguia antes. Por exemplo, a gente tá atendendo o Sicoob. Que, sozinho, como Walbatroz, eu não atenderia Sicoob.

Este mesmo sócio explicou que, no momento, mesmo já em atuação nesse contexto de *joint venture*, cada empresa é uma Pessoa Jurídica diferente, se mantendo independente. A Walbatroz possui projetos próprios, mas, as empresas têm assumido trabalhos em conjunto, como o exemplificado na citação anterior. Jobs explica que, como forma estratégica de posicionamento de mercado e contenção de despesas, o grupo tem planos de se tornar um único CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), como demonstrado em sua fala a seguir:

São vários CNPJs, e vou te dizer que já enxugou. E eu aposto, e apostaria bastante dinheiro, que isso vai enxugar mais ainda. A tendência de tudo isso aqui é virar um CNPJ único, uma empresa grande, que a gente possa fazer um lucro real, pra economizar impostos, porque hoje é inviável cada um dos braços fazer lucro real, então que isso aqui vire uma S.A. de capital fechado, daqui pouco tempo.

A transversalidade da área de Tecnologia da Informação (TI), a qual a organização atua, mesmo em momentos de retração como vive o atual cenário nacional, demonstra oportunidades de crescimento, sendo essa uma característica do espaço icnográfico organizacional da área de TI. Além disso, por se tratar de uma empresa de baixa complexidade estrutural, como uma *Startup*, as decisões sobre mudanças podem ser deliberadas com mais agilidade entre os proprietários, proporcionando dinamicidade nas ações estratégicas realizadas pelos mesmos. O sentimento de otimismo para profissionais dessa área é demonstrado por Jobs, quando explica:

Cara, o setor que a gente tá atuando, como falei, é um setor transversal. É um setor sensacional, que gera oportunidade pra tudo quanto é lado. Então... é... Se um segmento da sociedade está em péssimo, o outro tá em alta, então você tem que identificar pra atingir os segmentos. Ou, se esse aqui tá em péssima... e assim vai. O setor de TI, no ano passado, cresceu no Brasil 13%, já da mais que a China... num momento de crise, tá. É um setor que cresce,

normalmente, de 20 a 25% ao ano. Esse ano vai bater os 10, 12% de novo, vai bater China de novo, num ano de retração, tá.

Ainda no contexto da organização, Wozniak também demonstra otimismo para o crescimento da empresa, mesmo diante do atual momento da economia brasileira. Quando questionado a respeito de relacionar a estratégia organizacional com a política e economia, o entrevistado relata que a área de atuação da empresa tende a obter benefícios no momento de retração econômica, gerando a possibilidade de novos negócios. Seu depoimento demonstra sua DSE Cognitiva (MACIEL, 2011), visto que o mesmo pontua a necessidade de buscar conhecimentos sobre o assunto, como forma de colaborar estrategicamente com a empresa:

A visão de agora é “o Brasil tá entrando numa crise e a gente tá dando pulo de alegria aqui”, porque na hora que entrar na crise vai todo mundo correr atrás de dar um *up* no negócio e isso inclui fazer *site*, marketing, então pra gente vai ser um excelente momento. [...] Então de algum tempo pra cá eu comecei a ler mais sobre isso e comecei a entender melhor as coisas tanto de política quanto de economia, assim. Então eu dou muita importância a isso, mas sou muito... muito cru nesse assunto ainda.

Embora contrários em alguns questionamentos, foi possível observar que o posicionamento de ambos os sócios, em suas narrativas, estão alinhados entre si e com os objetivos traçados para a organização. A busca pelo crescimento e a preocupação com a sustentabilidade da empresa foram pontos sublinhados por Jobs e Wozniak.

Desse modo, diante do cenário atual da organização estudada no presente trabalho, na sequência se darão as considerações realizadas acerca da busca pelos objetivos apresentados para este projeto.

#### 4.2 Práxis Centrais e Periféricas da Organização

Pautado no primeiro objetivo específico apresentado no início desta pesquisa, a partir das entrevistas e observações realizadas foi possível identificar as práxis centrais e periféricas na organização investigada neste estudo caso. Como apresentado, se trata de uma Startup de base tecnológica e, mesmo percebendo

que as atividades centrais ou periféricas estejam bem definidas pelos atores organizacionais, por se tratar de uma equipe reduzida ainda existem situações em que um mesmo membro realize práxis de ambas as esferas. Dessa forma, o Quadro 06 apresenta as práxis, centrais e periféricas, identificadas por meio das observações e entrevistas realizadas.

Práxis Centrais	Práxis Periféricas
Planejamento	Desenvolvimento de <i>sites</i>
Gestão de projetos	Desenvolvimento de <i>softwares</i>
Administração geral da empresa	Serviços em nuvem
Gestão comercial	Suporte a clientes
	Organização de tarefas

**Quadro 08: Práxis Centrais e Práxis Periféricas**

Fonte: O autor

Como a realidade de a organização apresentar baixa complexidade em relação à estrutura organizacional, as atividades centrais e periféricas não estão desconexas, mas caminham unidas pelos atores que as realizam. Essa realidade foi percebida pelas observações e pelo relato dos proprietários em relação ao acompanhamento dos processos em andamento, necessário para as decisões que são tomadas pelos próprios sócios.

As práxis centrais expostas no Quadro 06 são desempenhadas pelos atores Jobs e Wozniak, proprietários da *Startup*. Durante a trajetória organizacional da empresa estudada, os sócios relataram que, inicialmente, ambos realizavam todas as atividades, pois, quando a empresa foi gerada, os trabalhos eram desenvolvidos na residência de Wozniak, fazendo, assim, que tanto atividades centrais como periféricas fossem exercidas por eles:

A gente trabalhava na cozinha da minha casa ou na casa dele [antigo sócio da Walbatroz], ou de vez em quando a gente ia pro *shopping*, a gente arrumava um lugar pra trabalhar. A gente se apresentava como Walbatroz, a gente se tratava como Walbatroz, a gente tinha uma linha de telefone só pra Walbatroz, via internet mesmo, pelo *Skype*<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Software quer permite realizar conversas por meio da Internet.

Durante o processo de crescimento da organização e diante das mudanças que a mesma tem realizado, ficou evidenciado a necessidade de dividir as responsabilidades das práticas centrais e periféricas. Na narrativa de ambos os proprietários, essa necessidade foi perceptível, para que possam focar seus esforços nas decisões estratégicas da organização, assumindo, assim, o papel de praticante da estratégia. O relato de Wozniak comprova o seu envolvimento em ambas as esferas, centrais e periféricas, porém com o objetivo de se desvincular do operacional e se dedicar exclusivamente à gestão do negócio. A respeito dessa decisão sobre as atividades de Wozniak e também Jobs relatam a respeito da mesma situação, como pode ser observado nos depoimentos dos sócios a seguir:

Dentro da Walbatroz eu comecei como programador, eu era o... a execução pura. E agora eu tô num, eu tô numa... num limbo aí, numa mudança de... de gestor de... de execução pra administração, né? Eu tô muito mais agora gerenciando os projetos e buscando coisas novas do que realmente fazendo. Mas, ainda tenho que fazer bastante coisa. [...] Então, hoje eu tô acumulando as duas funções, tô executando algumas coisas e tô controlando muitas outras, que a gente tem uns *softwares* aí é... que tão sendo feitos, tem um monte de *site* e tal. Então a gente tem o Mark pra cuidar dos softwares e tem... tem outro [...] que é externo, que faz *freela*, pra também cuidar de software. [...] Eu gerencio todos eles, todos os projetos, a macro visão é comigo, pra onde vai, o que não vai... eu passo semanalmente o que que cada um vai fazer e aí vou tomando conta e fazendo outras coisas que tenho que fazer também. Mas, meu objetivo é sair 100% do operacional pra ficar só na gestão. (Wozniak)

Então, ou eu ia virar desenvolvedor... como é muito tarde pra eu virar desenvolvedor, e tô fazendo um processo contrário com meu sócio Wozniak, eu tô tirando ele de desenvolvedor pra virar sócio da empresa, num cargo mais executivo, porque desenvolvedor tem a molecada aí. A molecada desenvolve. Então, deixa eles atuarem. (Jobs)

Outro ponto evidenciado com os depoimentos e observações foi o fato de que a organização não possui reunião periódica institucionalizada para realizar as tomadas de decisões necessárias para os processos estratégicos, sendo que, eventualmente essa situação é organizada pelos proprietários, de acordo com o surgimento de uma necessidade. Como descrito pelos praticantes da estratégia entrevistados, tais decisões podem ser tomadas no contexto diário, devido a proximidade física que o ambiente da empresa proporciona. Essa realidade, além de ter sido observada em uma das visitas a empresa, também ficou comprovada pelo que foi narrado por Jobs, quando questionado sobre a utilização de ferramentas de



gestão, já demonstrando em seu relato sua Dotação Social Estratégia Artefactual (MACIEL, 2011):

Então, hoje a gente trabalha com uma metodologia muito parecida com o *Scrum*, mas como eu te disse jogando fora coisas que não precisa. Por exemplo, a comunicação feita no *Scrum*, eu não preciso, porque é só olhar pro lado e comunicar, e registrar e passar por e-mail, então tá todo mundo ali, então eu não preciso disso.

Ainda acerca das atividades de gestão, aquelas exercidas por Jobs se concentram com as práxis centrais identificadas. Quando questionado a respeito das funções exercidas, o mesmo relata a respeito das atividades de gestão que ficam sob sua responsabilidade:

Então, eu faço toda essa parte de gestão. O Wozniak virou o diretor de projetos, então ele cuida de toda parte de desenvolvimento, o Mark é desenvolvedor, [...] e agora a gente agregou o Einstein no nosso suporte, que é o cara do servidor. Então, assim que ficou o nosso braço. [...] A minha função basicamente é fazer toda parte comercial da empresa.

Voltando os olhares para as práxis periféricas encontradas no contexto da organização e expostas no Quadro 06, as mesmas são desenvolvidas pelos atores Einstein e Mark. Estes dois integrantes da equipe não possuem vínculo com as atividades centrais, sendo responsáveis pela área operacional, serviços e suporte aos clientes. Essa realidade foi possível identificar quando foram questionados a respeito das funções desempenhadas na organização, exposta no roteiro de entrevista.

Em uma das visitas feitas à organização, foi possível observar os atores das práxis periféricas atuando no desenvolvimento do projeto de um site para um cliente. Houve momentos em que os atores interagiam para trocar informações a respeito da realização da atividade. Nesse mesmo dia, Einstein e Wozniak conversaram a respeito do projeto do cliente para tomar algumas decisões, mostrando, assim, o envolvimento de Wozniak em práxis centrais e periféricas da organização, como pontuado anteriormente.

Mesmo exercendo atividades operacionais, foi possível perceber a dotação social volitiva (MACIEL, 2011) na entrevista realizada com Einstein. Sua trajetória de vida teve forte influência de uma organização de experiência, associação que participou como voluntário, a qual ele relata ter sido responsável por grandes mudanças em sua postura como profissional. Esse envolvimento em instituições

proporcionou o acúmulo de experiências e ganho de habilidades para exercer atividades relacionadas à práxis centrais.

Ademais, identificadas as práxis centrais e periféricas, pôde-se verificar o envolvimento dos atores pesquisados em cada uma delas. No próximo tópico, o foco será dado na análise das dotações sociais dos praticantes da estratégia, aqueles diretamente ligados às práxis centrais no contexto organizacional.

#### 4.3 Dotação Social Estratégica dos Praticantes da Estratégia

Os estudos de Maciel (2015) explicam que, dentro da TDSE, todas as práxis realizadas no interior da organização, são estratégicas. Anteriormente, Maciel (2011) explicou a respeito do grau de dotação social estratégica, onde a quantidade de experiências vivenciadas pelo indivíduo pode proporcionar contribuições para sua formação estratégica, aumentando, assim, as possibilidades desse sujeito assumir atividades de gerência ou diretoria. Em análise às entrevistas dos sócios da empresa Jobs e Wozniak, praticantes da estratégia identificados na presente pesquisa, foi possível comprovar essa relação.

Jobs vivenciou experiências empreendedoras, planejando, criando e encerrando atividades empresariais antes de iniciar seu trabalho com a Walbatroz, sendo, então, fortemente impactado por sua trajetória organizacional. Esse histórico vivenciado proporcionou a ele o acúmulo de dotações sociais estratégicas que foram expressas em seus depoimentos. As DSEs Artefactual, Vernacular e Relacional (MACIEL, 2011) se destacam para esse entrevistado, pois o mesmo conhece e emprega ferramentas da área de gestão para a tomada de decisões, desde que utilizadas com equilíbrio e para auxiliar no processo. Também faz uso de vocabulário específico e demonstra facilidade em obter informações e auxílio por meio de sua rede de contatos para soluções de possíveis problemas, como evidenciado nos trechos a seguir:

Acho que todas as empresas tem que ter Cultura Empresarial. Elas têm que estar com todo o quadro de colaboradores, de *stakeholders* mesmo da empresa, entendendo pra que é aquela empresa.

A gente tem um *networking* muito grande. Então, vira e mexe a gente tá acionando pessoas de fora. Isso é normal. Tecnologia, você tem que trocar ideias, fazem *benchmarking* com o pessoal. [...] Muitas vezes a gente vai fora mesmo, fora do Brasil, isso é normal. A gente, questões de configurações, de *softwares*, o Wozniak mesmo já cansou de fazer contato com o pessoal da *Bang Boo* [empresa parceira da Walbatroz]. Aí o cara passa umas dicas, o pessoal vem fazer contato com a gente e a gente passa outras dicas. Então, isso é tranquilo. É rotineiro isso aí!

Além disso, no histórico relatado por Jobs, a influência exercida pela arena familiar pode ser considerada um fator que tenha colaborado para seu posicionamento como praticante da estratégia, visto que o pai é empresário e o aconselha sobre a atuação nos negócios.

Meu pai é empresário também né, então ele sempre vinha falando: não acessa linha de crédito de banco, toma cuidado com linha de crédito, empresa se ferra com linha de crédito, a gente até hoje conseguiu fazer tudo que a gente fez dentro [do nosso negócio] porque a gente sempre guardou, criou o que a gente ia fazer, juntava o dinheiro, ia lá e fazia.

Foi possível observar durante as entrevistas e nas visitas feitas à organização, que Jobs tem seu posicionamento ativo e contínuo como praticante central da Estratégia, como descrito na Definição Operacional acerta da Dotação Social Estratégica. Este ator, tanto nas visitas como nas tentativas de contato, inúmeras vezes se ausentava do escritório para tratar de assuntos estratégicos da empresa. *E.g.*, em uma das visitas para entrevistas, Jobs se ausentou para participação de reunião com parceiros de negócio, situação relacionada a Práxis Centrais da Estratégia, como descrito na Definição Operacional dessa categoria de análise. Nesse mesmo dia, o sócio Wozniak permaneceu na empresa, pois, como pontuado, o mesmo ainda está envolvida com atividades periféricas na organização.

Wozniak, mesmo exercendo atividades operacionais na organização estudada, está envolvido com práxis centrais, como a gestão de projetos, por exemplo. Este praticante da estratégia, mesmo não exercendo tantas atividades empreendedoras em sua trajetória profissional como realizado por Jobs, demonstrou no relato do seu histórico que sempre houve o desejo do crescimento, manifestando, assim, sua DSE Volitiva (MACIEL, 2011), como nos trechos relatados a seguir:

Porque meu pensamento era o seguinte: todas as empresas que eu passei, eu estava fazendo 100% do trabalho. Então, porque não fazer pra mim mesmo, né?

Eu quero cada vez mais partir pra parte administrativa da coisa porque eu tenho muita ideia que eu quero colocar em prática. Então, eu quero ser o cara que tá tocando várias ideias, proporcionando várias ideias pra um monte de pessoas. Eu pretendo chegar lá. Essa é a minha visão.

Ao contrário do que foi demonstrado pelas narrativas de Jobs, influenciado com mais força pelas arenas sociais de sua trajetória organizacional, na trajetória de vida de Wozniak foi perceptível a grande influência da arena social familiar, onde existe parentesco com empresários bem sucedidos, o que gera comparações.

Porque a família inteira é de empresário grande, com empresa gigantesca, assim, rico. [...] e eu quero, eu quero chegar lá. [...] A família é bem legal assim, apoia, dá um super apoio, ajuda pra caramba, sabe? Mas eu tenho... A minha meta é meio alta por causa disso. Então, as minhas metas pessoais sempre foram muito, muito além do meio em que eu vivia.

Diante do depoimento acima, nota-se a influência exercida pela arena familiar na trajetória de Wozniak, proporcionando a este ator a relevância do aspecto simbólico de ser empresário, com significado para sua realização pessoal. Além disso, dentro de um ponto de vista concreto, como o acesso a recursos para investimentos na organização, pode-se associar a DSE Relacional como fator que contribui para o alcance de objetivos como esse. Isso não ficou evidenciado com os depoimentos de Wozniak e Jobs, mas gerou *insight* para futuras pesquisas, como será pontuado na Conclusão do trabalho.

Outros pontos relevantes acerca do relato de Wozniak se relacionam às DSEs Cognitiva e Econômica. Mesmo tendo sua formação superior em Administração de Empresas, este entrevistado teve suas atividades laborais mais ligadas à área de tecnologia, mesmo antes da criação da empresa atual. Dessa forma, sua narrativa demonstra a existência de preocupação acerca do conhecimento que possa colaborar estrategicamente com a organização, bem como a respeito da sua habilidade de angariar recursos a serem investidos na organização, para gerar possíveis crescimentos.

Digamos que eu tenho um conhecimento médio disso. [...] eu não fico perdido em reunião nem nada disso. Mas, eu não sou muito de ficar usando termo técnico e essas coisas, né? Normalmente eu converso muito com o Jobs, muito informalmente. Então às vezes eu fico meio inseguro. Quando é uma reunião com um cliente maior e tal, que eu sei que vão ser usados uns termos assim, às vezes eu

fico meio inseguro de não sacar na hora do que o cara tá falando, sabe?

Por exemplo, se tivesse dependido de mim a gente nunca tinha se filiado ao SebraeTec<sup>4</sup>, porque primeiro que, na primeira reunião que a gente foi eu não entendi nada! [...] Eles foram explicar as linhas de crédito que tinha e eu fiquei “perdidão”, sabe? Foi nesse dia que eu senti mais falta assim, que foi o dia que começou a me dar o estalo de “corre atrás que você tá ficando pra trás na história”, né? Mas o Jobs, por exemplo, ele já identificou as linhas de crédito que tinha, onde a gente podia se encaixar e foi papelada pra cima e pra baixo, 6 meses de trabalho ele conseguiu cadastrar a gente no SebraeTec, que era uma coisa que eu não botava a menor fé, e de repente, no primeiro ano os caras mandaram mais 70 pau de venda pra gente, só via SebraeTec, sabe? Daí, chegou no fim do ano e eu falei “putz... ainda bem!” (risos), porque se dependesse de mim... Então eu sou muito deficiente com essa parte. É uma parte que eu tô começando a estudar agora, que eu tenho que entender muito de economia e política pra começar a entender esses fundos, como é que funciona e tal, pra poder correr atrás, sabe?

Um dos pontos presentes no roteiro de entrevista (Apêndice 1) tratava a respeito do posicionamento do entrevistado acerca do termo Estratégia. Tal questionamento esteve apoiado teoricamente em Jarzabkowski *et al.* (2007), com as explicações sobre o *Strategizing*, ou seja, o trabalho real de fazer estratégia, que é o ponto de interseção entre práxis e praticantes. No depoimento de ambos os sócios foi possível evidenciar o posicionamento comum sobre a Cultura Empresarial como ponto principal para a estratégia organizacional.

Mudar estratégia? Eu acho que eu ia começar dando uma olhada na cultura da empresa pra ver, é... Bom, porque a estratégia, a gente ia mudar a estratégia porque alguma coisa não ia tá dando certo. Então eu acho que eu ia primeiro ver a cultura da empresa, processos, essas coisas, pra ver se eu identificava alguma coisa ruim pra começar a mudar da base. (Wozniak)

Eu acho que a primeira... a coisa crucial numa empresa se chama Cultura Empresarial. Isso é algo que eu venho desenvolvendo e que eu não me preocupei lá atrás e que deu muita besteira. Acho que todas as empresas tem que ter Cultura Empresarial. Elas têm que estar com todo o quadro de colaboradores, de *stakeholders* mesmo da empresa, entendendo pra que é aquela empresa. É como você chegar hoje na Apple pra mulher que limpa o pátio, e perguntar “o que você faz aqui?”, ela te responde: “Eu vendo Software”. (Jobs)

---

<sup>4</sup> SEBRAETEC: Programa nacional do Sistema SEBRAE que aproxima os prestadores de serviços tecnológicos dos pequenos negócios.

A narrativa de Jobs proporciona avaliação sobre sua identidade como praticante da estratégia, exemplificando a respeito da cultura empresarial de uma grande empresa da área de tecnologia, cujo fundador foi um dos profissionais citados por ele em seus depoimentos.

#### 4.4 Relação entre a DSE e as Práxis Estratégicas dos Praticantes da Estratégia

Como abordado na fundamentação teórica, a DSE, de acordo com Maciel (2011), se trata de um saber prático, relacionado às habilidades sociais dos praticantes da estratégia. Este mesmo autor considera que as práxis estratégicas podem ser realizadas por todos os atores organizacionais, sejam eles envolvidos em atividades centrais ou periféricas. No cenário da organização investigada no presente trabalho, têm-se dois atores envolvidos exclusivamente com atividades rotineiras, um dos sócios atuando em ambas as esferas de atividades e outro proprietário com suas ações concentradas nas práxis centrais da empresa. As relações entre a DSE e as práxis estratégicas destes praticantes serão descritas nos sub tópicos a seguir.

##### 4.4.1 Correlação das DSEs dos proprietários e as práxis estratégicas

Jobs, um dos proprietários da *Startup*, recebeu influências familiares voltadas ao Empreendedorismo, pois seu pai é empresário e ele já teve outros negócios diferentes como agências de turismo e representação comercial. O pai de Wozniak também é empresário, e este ator faz parte de um contexto familiar de grandes empreendedores bem sucedidos, o que demonstra possíveis comparações. Em ambos os casos foi possível perceber o discurso da dotação social estratégica presente na arena social familiar, no sentido de estimular os atores para o empreendedorismo.

Com a narrativa de Wozniak ficou evidenciado sua DSE Volitiva (MACIEL, 2011) em alcançar o sucesso com seus empreendimentos, assim como no depoimento de Jobs, foi possível perceber fortemente a presença da DSE Cognitiva (MACIEL, 2011), pois o mesmo colocou em prática suas habilidades para colaborar estrategicamente com a organização no momento em que investiu seu capital na empresa. Unido a essa dotação, também está presente na narrativa de Jobs o discurso da dotação social estratégica, especialmente no contexto das arenas sociais organizacionais.

eu quero que o Walbatroz [...] seja um fomentador de ideias legais, sabe? E eu quero... e desde o comecinho do Walbatroz a minha ideia era criar a melhor empresa pra se trabalhar que o pessoal... eu quero que o pessoal se mate pra vir trabalhar na Walbatroz. Que pague o melhor salário disparado, tudo isso, sabe? Que quem trabalhe aqui, o cara goste, o cara ganhe dinheiro realmente. Espero chegar lá. Esse é o objetivo. (Wozniak)

Então a gente abriu o Walbatroz. A gente... eu entrei, teoricamente como um investidor, porque como eu tinha ido pra fora, eu voltei e juntei um dinheiro. Mas, eu investi, besteira... e investi na época 9 mil reais, e o Walbatroz me devolveu no meu caixa os 9 mil reais. É... pra fazer acontecer. [...] Aí eu montei um escritorzinho, lá no Aspen<sup>5</sup>, legalizamos a empresa e agora vamos pra rua, vamos trabalhar. E aí não tem dinheiro, tem que trabalhar pra pagar as contas do mês que vem. Então vamos começar a correr agora. E aí a gente foi correndo, criamos algumas situações, incutimos produtos, e aí começa todo aquele planejamento interno. E fomos pro mercado. Deu certo, estamos aí até hoje, no mercado. A gente começou bem *startup* mesmo. E aí, hoje a gente já é uma empresa bem sólida, bem constituída. (Jobs)

Quando questionados a respeito do significado de estrategista ou pessoa responsável pela estratégia empresarial, na comparação proposta pelo roteiro de entrevista em observar imagens de executivos que, normalmente, são divulgadas em jornais e revistas, os sócios tiveram narrativas similares, alegando que não se veem com o mesmo estereótipo dessas pessoas. Assim, a DSE Corporal (MACIEL, 2011) de ambos, nesse contexto de comparação, pode ser considerada baixa, ou até ausente. Esse posicionamento também pode ser relacionado ao espaço icnográfico organizacional do setor de tecnologia, visto que, em geral, tais profissionais demonstram menos formalidade em suas posturas, quebrando padrões

---

<sup>5</sup> Edifício de salas comerciais na cidade de Maringá

de comportamento como os propagados pela área de gestão. Com a narrativa dos proprietários é possível evidenciar esse posicionamento:

Eu sou muito informal. Quando eu ponho terno eu fico me sentindo um... uma coisa estranha, sabe? E eu quase não uso, assim. Então, até pela área que a gente trabalha, todo mundo é muito informal. Você vê os caras, você vai em evento assim, aí tem o presidente da IBM, o cara tá de, no máximo calça social, mas tá de camiseta, sabe? Então, é raro eu me vestir de terno, gravata, roupa social, me portar todo... normalmente eu sou mais "soltão" assim, o que pode ser ruim em algumas ocasiões. (Wozniak)

Eu tenho muita dificuldade de me vestir como o mercado espera um diretor. Eu falo que vou ser feliz o dia que eu trabalhar de shorts, chinelo e camiseta, porque aí eu vou estar livre, leve e solto pra trabalhar. Colocar camisa pra mim é um horror. Só em situações, últimas. Colocar um terno, então, você tá pedindo inimizade, me fazer colocar um terno. Não curto esse tipo de coisa. Eu vejo que o pessoal, normalmente, gosta de andar, a parte de diretoria principalmente, que o pessoal acaba... sei lá... eu sinto tão salto alto esse tipo de coisa. Então, o cara põe terno, põe a gravata e o cara faz questão... Eu não curto isso. (Jobs)

A respeito da auto identidade e *status*, foi possível perceber a diferença de posicionamento entre os dois sócios. Jobs alega possuir relação tranquila para o equilíbrio do lazer com atividades profissionais, devido a experiência vivenciada nas empresas anteriores. Nesse caso, a trajetória organizacional forneceu forte influência em sua postura atual como gestor. Este mesmo ator também não demonstra preocupação com a possibilidade de ser reconhecido pelo cargo que ocupa.

Não tenho essa percepção de *status* social. Uma, que eu sou empresário, e empresário é desempregado profissional. Monta um negócio pra ganhar dinheiro. Isso não é *status* nenhum no Brasil hoje! [...] A gente não tem preciosismo nenhum em buscar *status* social. Como eu te falei a palavra Diretor às vezes constrange. Às vezes pode dar uma noção de hierarquia piramidal, que tem cara que está pra baixo de mim. Você mesmo perguntou se eu tenho subordinados. Eu não tenho subordinado, eu tenho pessoas na equipe, e essas pessoas têm também as perspectivas.

Em contrapartida, Wozniak, alega não conseguir conciliar o trabalho e lazer com tranquilidade. A arena social familiar pode ser considerada influenciadora para esse posicionamento do Entrevistado, visto que, como pontuado anteriormente, o discurso ao qual foi submetido no contexto familiar faz com que seu nível de exigência profissional seja mais elevado. Unindo a influência da arena social familiar



com a organizacional, seu depoimento demonstra o posicionamento que tem a respeito do *status* gerado por ser proprietário de uma empresa. Quando questionado a respeito do assunto, o mesmo traça considerações acerca da sua percepção.

Dá muito mais *status* social do que recurso financeiro (risos), inclusive.

O pessoal acha que pelo Walbatroz se comportar como uma empresa grande, o pessoal tem uma ideia do Walbatroz, que eles acham que o Walbatroz é 10 vezes mais do que ele é, sabe? [...] Mas, o pessoal tem uma visão, cara, ele acha que você é “O Empresário de Sucesso”, que o Walbatroz é uma empresa gigante, sabe? Na verdade o Walbatroz é muito pequeno ainda. A gente tá crescendo. A gente mira grande, a gente se comporta como grande e tal. Mas, mas o pessoal vê a gente com outros olhos. O pessoal vê a gente como empresa grande. É engraçado isso. O legal é que isso dá muita abertura.

As considerações feitas por Wozniak também comprovam a necessidade de se desenvolver a DSE Relacional (MACIEL, 2011), pois este tipo de postura pode proporcionar abertura de oportunidades para solucionar problemas ou na busca por investimento para almejar o crescimento da organização.

No tocante à DSE Vernacular (MACIEL, 2011), que se relaciona ao vocabulário e linguagem da área de gestão, foi perceptível que a intensidade e facilidade de utilização está mais concentrada em Jobs. Sua trajetória organizacional proporcionou a ele vivência de experiências empreendedoras em diferentes ramos de atividade, como já pontuado. Além disso, ressaltou a importância da Instituição de Ensino pela qual passou, enaltecendo o papel de seus professores em sua formação como gestor.

Então, vou fazer Turismo. Que foi ótimo, porque eu peguei ótimos professores de Administração. Então eu aprendi muito de administração e economia dentro do curso. Então assim, a questão de investimento, análise de investimento, toda diferenciação de custo, tudo mais... eu aprendi tudo dentro da faculdade. A pessoa fala que às vezes faculdade não serve pra nada? Serve! Serve pra muita coisa. Então, a gente tem que extrair o bom. Então isso foi muito legal.

Wozniak, apesar de citar os termos em alguns momentos, pontuou que ainda precisa desenvolver melhor essa habilidade. Mesmo tendo sua formação acadêmica em Administração, o foco de seus estudos foi para a área de informática, a qual atuou em grandes empresas e lhe proporcionou o acúmulo de conhecimentos técnicos para estas práticas periféricas.

Observando os depoimentos dos dois atores centrais da organização em relação à DSE Vernacular (MACIEL, 2011), pode-se verificar que, o papel da arena social Instituição de Ensino colaborou de forma significativa para o desenvolvimento dessas habilidades, especialmente pelo fato de ter sido um curso voltado para a área da gestão.

A respeito da DSE Artefactual (MACIEL, 2011), relacionada à adequação ao ambiente do momento e também ao uso de ferramentas condizentes com sua realidade de trabalho, foi possível verificar que os dois sócios acumularam essas habilidades. O relato de Wozniak comprova que, mesmo tendo esse conhecimento, não emprega com frequência, pelo fato de ainda se envolver com práxis periféricas da organização. De outro lado, Jobs ressalta a importância do uso dessas ferramentas, desde que as mesmas não comprometam o rendimento das atividades a serem realizadas pela equipe.

Então eu não uso muito, cara. Eu usei no começo do Walbatroz, de boa assim também, não tenho muita dificuldade com isso não.  
(Wozniak)

Usar *software*, desde que não atrapalhe o processo. Adoro *software*. Se não tivesse *software* eu não conseguia organizar minha rotina. Mas, eu acho complicado quando, às vezes, os diretores empurram uma série de *softwares*, e eles atrapalham o processo. Então, *software* é pra facilitar. Não é pra prejudicar, pra atrapalhar, não é pra travar o processo e criar burocracia. Então, eu tomo muito cuidado com relação a isso. (Jobs)

Ao realizar a comparação das entrevistas e observações realizadas com os proprietários da empresa e o levantamento de dados feito com os funcionários, foi possível evidenciar as proposições feitas por Maciel (2011) que tangem o grau de dotação social do indivíduo. Os relatos sobre a história de vida dos dois sócios foram ricos de informações sobre suas trajetórias de vida nas diversas arenas sociais que estiveram inseridos. O acúmulo de experiências vividas por ambos contribuiu para que, atualmente, estejam diretamente ligados às práxis centrais da estratégia em sua organização.

Pelo fato de serem mais novos e terem vivenciado menos experiências de trabalho e em outras arenas sociais, os dois funcionários não receberam o mesmo acúmulo de habilidades sociais, fazendo com que, nesse momento, ainda não possuam dotações sociais estratégicas como as adquiridas pelos proprietários da

organização. Os pontos observados sobre as dotações desses funcionários serão analisados nos tópicos a seguir.

#### 4.4.2 DSE e práxis do Funcionário 1

O funcionário Einstein está ligado diretamente com as práxis periféricas da organização, gerenciando serviços em nuvem, desde a manutenção até a instalação de servidores para essa realidade. Nota-se a presença marcante da influência por meio da arena social familiar, pois foi incentivado pelo tio a aprender programação com oito anos de idade, despertando o interesse pela área, e também recebeu apoio financeiro do pai para, mesmo adolescente, começar o próprio negócio.

Foi bem no ano que eu abri uma empresa, entre aspas, de hospedagem de sites. Meu pai me deu dinheiro, fui lá, comprei umas coisas e comecei vender serviços na internet. Meus 12, 13 anos eu já tirava uns 200 reais por mês.

Ele também recebeu influência de organizações de experiência que participa como voluntário. Isso proporciona a ele o acúmulo de dotações sociais que influenciam em sua maneira de agir, por exemplo, a presença do discurso da dotação social estratégia no tocante ao empreendedorismo. Atualmente, este ator exerce atividades de forma paralela em uma *Startup* de organização de eventos, criada por ele com outros amigos. Mesmo não estando diretamente envolvido com as práxis centrais da Walbatroz atualmente, ele demonstra a DSE Volitiva (MACIEL, 2011), a qual se relaciona a vontade do indivíduo em ter progressão profissional.

Pretendo fazer isso que eu tô fazendo hoje, que é um serviço da Walbatroz se tornar uma empresa. Até já foi montado, orçado algumas coisas. Num prazo aí, de 2, 3 anos pra isso acontecer. E eu tenho uma *Startup* na área de agência de eventos. Eu pretendo que ela esteja bem também. Acho que são mais esses planos mesmo.

Foi percebido no relato de Einstein que sua inserção na empresa, que é uma arena social organizacional, mesmo com pouco tempo de atuação, já exerceu influências para o desenvolvimento de sua DSE Corporal (MACIEL, 2011). Mesmo os proprietários não exigindo um padrão de vestimenta, o próprio funcionário percebeu a necessidade que o mercado pede em relação a esse comportamento,

bem como a arena social familiar, na figura de sua mãe, demonstra a preocupação em relação ao se vestir adequadamente de acordo com o mercado, como demonstrado no trecho de sua entrevista a seguir:

Olha, tá melhorando muito. Se você tivesse vindo aqui há uns 4 meses, você ia me ver trabalhando de chinelo e shorts (risos), mas aí, eu fui passando. Até minha mãe falava “mas menino, você vai trabalhar desse jeito?”, e eu vinha trabalhar bem à vontade né. Aí eu comecei a perceber que o “à vontade” não é o que as pessoas querem ver, ou seja, você manter uma imagem é algo importante. Aí eu comecei... de vez em quando eu tenho aula à tarde, aí eu venho de social, bonitinho!

Nem é às vezes a questão minha, de querer estar assim. É uma questão, às vezes, de como as pessoas te olham se você está assim, né. A questão da imagem, eu não dava valor, depois comecei a ver de como ela é *valerosa* na sociedade.

Nos relatos de Einstein ficou evidenciado o seu desejo de exercer um papel de diretor em empresas, relacionado à sua DSE Volitiva (MACIEL, 2011). Esse interesse em progressão profissional pode ter sido influenciado pela arena social familiar, como relatado anteriormente, mas também, é possível perceber em seu depoimento, que a arena social organizacional incute no entrevistado a intenção de ocupar um cargo de gestão, especialmente pela atividade demonstrar status social, que se relaciona a auto identidade do indivíduo.

A vontade é grande. [...] Pela mordomia de hoje ser um diretor. A questão que todos acham... o povo vê de fora, você faz seu horário, essas coisas, você tem mais voz dentro. Acho que essa questão de você fazer o seu horário e ter mais voz já é bastante. Mas, acho a questão da rotina hoje, de um diretor executivo, me atraí bastante. Aquela vida corrida, sempre tá fazendo alguma coisa. Eu gosto disso. Sempre tá mexendo com algum projeto, coordenando um grupo de pessoas, sempre tá ali, tendo aquela posição como exemplo, como líder dentro daquele grupo, acho isso... isso me atraí bastante.

Mesmo demonstrando o interesse em exercer atividades de gestão, Einstein tem consciência da necessidade de desenvolver sua DSE Cognitiva (MACIEL, 2011), relacionada às habilidades técnicas que podem colaborar estrategicamente com a organização. Quando questionado a respeito de suas habilidades gerenciais, o entrevistado ressalta a importância de buscar essa capacitação:

Não estão próximas, mas estão evoluindo cada dia mais. Primeiro porque eu acho que pra chegar no nível do que a gente vê hoje, você tem que se dedicar somente aquilo. Ou seja, hoje eu tenho

faculdade, tenho serviço, [...] várias coisas. [...] Vou conseguir chegar cada vez mais próximo deles.

Em relação a capacidade de acionar contatos para resolver problemas, pautado na DSE Relacional (MACIEL, 2011), o entrevistado relatou facilidade para exercer essa atividade. Nota-se que a construção do *networking* desse ator foi desenvolvida por influência da arena social familiar, diante de valores transmitidos e ensinados por sua mãe, unido ao contexto de amigos e, também, à sua vivência em organizações de experiência que, como o próprio entrevistado pontuou anteriormente, foi considerada um “separador de águas” para sua vida profissional.

Desde sempre, acho que o que me chegou a tá aqui até hoje, foi o famoso conselho da mamãe. Minha mãe sempre falou “faça o bem sem olhar a quem”. Ou seja, foi assim que eu comecei com o pessoal da Animalngá, assim que eu acabei entrando aqui. Foi fazendo algum favor aí a pessoa viu que podia contar comigo sempre pra fazer o favor e até gerou um serviço disso, um emprego.

Eu tenho alguns amigos. Acho que o âmbito de amigos que eu tenho geralmente são diretores. Eu sempre trabalhei com pessoas mais velhas e hoje são diretores. Ou seja, se precisar algum dia, é só ligar e eles acabam vindo resolver, se for algo importante mesmo. Ou eles ajudam, ou passam contato de outra pessoa. Tenho essa coisa do *networking*, eu tenho um *networking* bom.

Em contrapartida, mesmo tendo afirmado acerca de seu *networking* (DSE Relacional (MACIEL, 2011)), Einstein relata ter dificuldades para encontrar, caso necessário, fontes de investimento ou até mesmo investidores para a realização de um possível aporte financeiro na organização. Essa característica se trata da DSE Econômica, proposta por Maciel (2011). Nota-se em seu relato que essa busca por um investidor está associada à habilidades de vendas, ou seja, capacidade de argumentação com o indivíduo para investir seu capital na organização.

Humm... isso é fraco. Eu sou muito mal em vendas, tanto aqui dentro quanto fora. Eu costumo não me meter em vendas, porque eu sou muito péssimo. Aí eu acabo indo atrás dos contatos que eu conheço, perguntando se tem alguém que conhece, porque questão de vender mesmo. [...] Não sei por que, eu nunca gostei de ter esse contato com vendas.

#### 4.4.3 DSE e práxis do Funcionário 2

Mark também é funcionário da empresa e atua exclusivamente nas práxis periféricas da organização com a função de Programador. Sua inserção no trabalho na área de Tecnologia da Informação teve influência da arena social de amigos e organizações de experiência, sendo que, neste círculo, foi que surgiu o interesse em realizar um curso superior na área e houve a primeira oportunidade de trabalho relacionada a essa formação acadêmica, como demonstrado os relatos a seguir:

Aí, um amigo meu me disse que tinha faculdade disso e que ele ia fazer. Aí, eu falei: “Ó, legal né cara, vou pesquisar a respeito”. Aí, eu pesquisei e realmente achei as faculdades, pesquisei primeiro na UEM [Universidade Estadual de Maringá], mas não... na época eu não sabia nem o que era universidade.

E, no fim do 1º ano, final de 2008, numa feira, passeando numa feira de tecnologia aqui em Maringá, é... um amigo meu me apresentou pra duas pessoas que me ofereceram ali, na hora, conversando, um emprego. E eram pessoas assim, é... não vou dizer igual, mas eles estavam bem no mesmo segmento do Jobs e do Wozniak.

O Entrevistado trabalhou em outras empresas da área de Tecnologia da Informação, antes de entrar na Walbatroz. Segundo ele, suas características pessoais não sofreram transformação nesse período, visto que as empresas pelas quais passou, as atividades exercidas eram similares. Com esse posicionamento de Mark, pode-se perceber que o mesmo não sofreu influências, até o momento, das arenas sociais organizacionais para suas dotações sociais.

Eu sempre fui a mesma pessoa em todas as empresas que eu trabalhei. Acho que foi, até sorte, assim. Todas as empresas, eu ter trabalhado, ter o mesmo perfil que eu, né. Então, eu poder sempre ser o mesmo e nunca ter mudado por função de não estar dando certo o comportamento dentro da empresa. Então, eu acho que, nos últimos anos, falando mais assim, de quando eu entrei na parte de TI né, 2008 até agora, eu graças a Deus, fui a mesma pessoa, sabe!

Outro ponto identificado na entrevista de Mark foi que ele não demonstra a DSE Volitiva (MACIEL, 2011). Apesar de em sua arena social familiar possuir o pai como empresário e ter trabalhado nesse contexto, a falta de incentivo familiar ou de outras referências pode ser vista como pontos que não proporcionaram discursos para o desenvolvimento dessa dotação social estratégica. Em seu relato sobre os

objetivos para os próximos anos, Mark demonstra sua intenção de atuar na mesma função exercida atualmente, mas com melhoria em suas habilidades técnicas:

Me tornar um programador melhor, conseguir [...] alcançar mais o nível desses programadores da pergunta anterior [comparação com profissionais de alto desempenho]. É isso que eu espero nos próximos 5 anos”.

Pode-se relacionar a baixa DSE Volitiva (MACIEL, 2011) demonstrada pelo Entrevistado, com a deficiência relatada em relação a suas dotações sociais estratégicas Cognitivas (MACIEL, 2011), relacionadas às habilidades técnicas do ator que podem colaborar estrategicamente com a organização. Quando o mesmo foi questionado a respeito de suas habilidades como gestor, ficou evidente o fato de não estar preparado para atuar em práxis centrais. Em contrapartida, pelo fato de ser da área de tecnologia da informação, Mark afirmou ter facilidade na utilização de *softwares* de gestão, mesmo que esse tipo de ferramenta não esteja em sua rotina atualmente. Essa dotação de Mark se vincula à DSE Artefactual, proposta por Maciel (2011).

Olha, eu acho que de forma geral não, assim. Eu acho que, assim, eu trabalho bem com pessoas, mas não, não pra ser um gestor. Eu acho que, talvez, seria no máximo o gestor de uma equipe ali, mas não de uma empresa. Eu acho que me falta conhecimento e, não só da parte técnica, mas experiência mesmo, de gestão né.

Olha, eu nunca usei um software desses. Mas, eu acredito que eu teria facilidade sim, desde que eu saiba o contexto daquilo lá.

Durante a entrevista com Mark, foi possível observar sua postura, forma de se comunicar e vestir. Tais características, no contexto da DSE Corporal explicada por Maciel (2011), não foram encontradas pela comparação feita com executivos divulgados em jornais e revistas, como disponível no roteiro de entrevista do Apêndice 1.

Por outro lado, o entrevistado salientou sobre a facilidade de acionar contatos fora da empresa, diante de uma necessidade na solução de possíveis problemas, ressaltando, então, a presença da DSE Relacional (MACIEL, 2011) na narrativa de Mark. Essa dotação foi demonstrada nas quatro entrevistas realizadas, podendo caracterizar algo específico do espaço icnográfico organizacional (MACIEL, 2011) do qual a empresa faz parte.

Mesmo tendo demonstrado grau elevado de dotação social estratégica Relacional (MACIEL, 2011), assim como verificado com entrevista de Einstein, Mark também relata sua dificuldade em encontrar fontes de investimento para a organização em um caso de necessidade, comprovando então a não existência da DSE Econômica (MACIEL, 2011) em sua realidade. Percebe-se, então, que ambos os atores envolvidos com as práxis periféricas da organização não possuem tal dotação social estratégica.

#### 4.4.4 O discurso das arenas sociais e as dotações sociais estratégicas dos praticantes

Maciel (2011, p. 167) explicou que o discurso da dotação social estratégica está pautado na expectativa de crescimento profissional dos praticantes e da necessidade de preparação para o mercado. Esse sentido de aperfeiçoamento é chamado de dotação social estratégica que, para o autor, “é reconstruído em função de ser compartilhado, ainda que em graus variados, por diversas arenas sociais”

Sendo assim, o último conjunto de perguntas do roteiro de entrevista, como demonstrado no Apêndice 1, se relacionava a presença do discurso da dotação social estratégica nas arenas sociais. Os diversos ambientes onde as pessoas convivem, podem promover discursos a respeito de preparações para o mercado de trabalho que poderão influenciar as decisões a serem tomadas e as atividades exercidas na atuação profissional, inclusive as práxis estratégicas.

Durante o processo das entrevistas com os atores da Walbatroz, foi possível perceber a presença desses discursos nas diversas arenas pelas quais cada um deles passou, desde familiares até instituições de ensino, cada qual exercendo influência na formação desses indivíduos que, conseqüentemente, refletem em suas ações diárias.

Com as observações realizadas em conjunto com o relato, como visto em alguns trechos já transcritos neste trabalho, percebe-se que Jobs carrega uma trajetória organizacional repleta de experiências empreendedoras que o dotaram de características e habilidades significativas para desempenhar as práxis centrais da



estratégia. Tais habilidades foram desenvolvidas com o passar do tempo, sendo que este ator, como observado nas visitas à organização, exerce suas competências de gestão em sua rotina de trabalho.

Por outro lado, Wozniak, mesmo recebendo influência pelo discurso da dotação social estratégia na arena familiar, em sua trajetória organizacional vivenciou mais experiências profissionais no desempenho de práxis periféricas. Seu histórico, mesmo como proprietário da Walbatroz, demonstra seu maior envolvimento com atividades operacionais, porém, com o tempo percebeu a necessidade de migrar seu foco de atuação para a gestão da empresa. Dessa forma, em comparação com esses dois atores, nota-se que a influência organizacional foi uma arena relevante para a formação do praticante em práxis centrais da estratégia.

Porque no Rio [de Janeiro], como a gente morava, só tinha a gente no Rio. Muito mais fácil eu começar alguma coisa aqui em Maringá, porque a família já abriu um monte de portas, você conhece muita gente, então é muito mais fácil. Então eu voltei pra Maringá com uns 22, 23 anos mais ou menos. E aí aqui em Maringá eu percebi que aqui em Maringá não tinha onde eu trabalhar como designer só. Eu precisava aprender a programar. Eu gostava também, mas eu nunca tinha ido por esse lado, porque lá no Rio ou você fazia uma coisa ou fazia outra. E eu acabei indo pro designer naturalmente. (Wozniak)

Montei uma outra empresa de Marcas e Patentes. Em paralelo, junto com a empresa de Marcas e Patentes, eu conheci o Wozniak, que é meu atual sócio. [...] Eles tinham um projeto chamado Walbatroz. Então, toda essa história pra gente chegar aqui no Walbatroz. (Jobs)

Em relação à arena social familiar de Jobs e Wozniak, foi possível perceber que ambos receberam influências do discurso presente nesse ambiente, cada qual com sua intensidade e particularidade. Jobs possui familiares que são empresários, assim como seu pai, mas percebe-se que nessa arena a influência do discurso da dotação social estratégica foi menos intensa que no ambiente organizacional.

Em contrapartida, Wozniak é filho de empresário e seu primeiro emprego foi na empresa do pai. Além disso, como relatado anteriormente, possui vários familiares, considerados por ele, empresários bem sucedidos. No depoimento anterior, é possível perceber que o mesmo deposita confiança no fato de gerar oportunidades onde a família está inserida. Além disso, seu posicionamento como ator de práxis periféricas é influenciado pelo discurso familiar para construir sua carreira profissional no exercício de práxis centrais, como demonstrado no relato a seguir.

Eu sempre fui um péssimo funcionário, porque quando eu era funcionário, eu, pelo conselho do meu avô e por essa visão empreendedora que eu tinha, eu era funcionário, mas era como se a empresa fosse minha. Eu tomava decisão como se a empresa fosse minha, sabe?

No que tange o ambiente social das Instituições de Ensino, o relato de ambos os atores, Wozniak e Jobs, comprovam que esta arena não exerceu influência para o acúmulo de habilidades estratégicas a serem exercidas em práxis centrais. Questionados sobre os conselhos profissionais recebidos nas instituições pelas quais passaram, explicam que a formação foi mais voltada para a realidade operacional do que estratégica.

Uma coisa engraçada é que todos os cursos que eu fiz, eu percebi claramente que eram cursos pra formar funcionários. Eu nunca fiz nenhum curso que incentivasse você a ser empreendedor. Nem o curso de administração. O curso de administração tenta formar um bom gerente. É impressionante isso. (Wozniak)

A princípio, a gente não teve essa parte de conselho empresarial dentro da faculdade. (Jobs)

A convivência dos sócios, Wozniak e Jobs, em organizações de experiência como clubes, igrejas, associações, dentre outras, proporcionou aos dois, o mesmo grau de relevância. Ambos enfatizaram em seus depoimentos que o envolvimento com atividades nesse âmbito proporcionaram aprendizado em relação ao convívio em grupo, algo que aplicam em suas práxis empresariais. Além disso, a trajetória desses atores nessa arena, também contribuiu para seu posicionamento de conduta ética perante a comunidade empresarial.

O contexto relacionado aos proprietários da empresa estudada, inseridos em várias arenas sociais como família, organizações de experiência, amigos etc., comprova o posicionamento de Maciel (2011, p. 146), que ressalta sobre “a linha trajetória social do praticante em diversas arenas” unido ao “discurso da dotação social são elementos para consideração da biografia do praticante e sua influência sobre a composição da práxis”, proporcionando ao ator a absorção do discurso da dotação social desses meios pelos quais passou.

Na análise realizada com os depoimentos de Einstein e Mark, atores envolvidos com práxis periféricas da organização estudada, foi possível perceber a

influência do discurso da arena social familiar no que tange à suas escolhas e posicionamento como praticantes da estratégia.

No caso de Einstein, nota-se uma posição contrária ao discurso familiar em relação à busca por colocação profissional, embora tenha sido influenciado pelo tio, familiar próximo, em sua preparação para o mercado na área de tecnologia, como já pontuado anteriormente. O depoimento deste Entrevistado traz uma conotação pessoal em relação a sua escolha pelo crescimento profissional. Ademais, o mesmo relatou a respeito de atitudes empreendedoras que já possui, como demonstrado no tópico em que foi discutido as DSEs deste funcionário.

Olha, em mim, foi bastante pessoal isso. Tipo, em casa eu nunca tive bastante: “Ó, se prepara pro mercado”. [...] Minha família é uma família normal, tipo, ah, você vai crescer, vai arranjar um emprego aí, entre aspas, meia boca, e vai viver né. Ou seja, viver como eles vivem hoje. E minha vontade sempre foi mais.

Percebe-se também que a presença do discurso da dotação social estratégica na arena familiar de Mark, exerceu influências para seu posicionamento em práxis periféricas. No relato do Entrevistado a respeito da opinião dos pais em relação a sua inserção no mercado de trabalho, mostrou que, mesmo se tratando de um empresário, o pai proporcionou liberdade na escolha de Mark para construção de sua carreira profissional.

E meu pai [...] ele sempre foi bem assim: “Não, acho que você tem que ir mesmo. Você não vai trabalhar aqui pra sempre. Há não ser que você queira tocar o negócio da família. [...] É isso que você quer?”. Eu falei: “Ah Pai, eu não vou mentir. Se for por algum motivo de força maior eu farei sem reclamar. Mas, enquanto eu puder ter uma escolha, eu gostaria de seguir em tal área”. E era trabalhar lá.

Com tais influências da arena familiar, Einstein e Mark começam suas carreiras profissionais exercendo funções operacionais nas empresas por onde passaram, começando, então, o convívio com a arena organizacional. No convívio com a realidade atual desses funcionários, inseridos no contexto da Walbatroz, percebe-se a influência exercida pelos proprietários da empresa de forma a contribuir com as dotações sociais estratégicas destes atores.

A abertura e incentivo proporcionado pelo ambiente empresarial aos funcionários permite o acúmulo de características que os mesmos não obtiveram em outras organizações pelas quais passaram em sua trajetória. Além disso, a facilidade de acesso e proximidade com os proprietários na rotina da empresa, no

sentido de trocar informações ou até mesmo buscar aconselhamento, faz com que os atores das práxis periféricas sejam dotados de características proporcionadas por um discurso presente especificamente nessa arena. O papel do discurso de Jobs e Wozniak para o crescimento dos dois funcionários pode ser verificado em seus depoimentos.

O papel da Walbatroz cara, acho que continua agregando conhecimento. Aqui eu tô tendo uma boa oportunidade de aprender novas coisas. [...] Nas outras empresas era muito difícil você chegar e falar: “Eu acho que a gente devia usar tal tecnologia, porque tá em alta, é boa, tem tal vantagem, e tudo mais”. E aqui tem uma facilidade muito boa pra isso. É, eles são bem cabeça aberta e apoiam até. [...] Acho que é um papel muito bom isso que eles estão fazendo, esse incentivo de aprender novas coisas. Se não você fica sempre no mesmo. [...] Eles incentivam bastante a usar tecnologias novas pra estar sempre melhorando. (Mark)

Ah, eu recebo muito conselho, por tá tentando gerir uma *Startup*. Tudo que eu preciso na *startup* eu venho e falo: “Ô Jobs, não sei, o pessoal lá, a gente tá em dúvida como faz um planejamento financeiro, essas coisas”. Eu trago pro Jobs, ele me ajuda. [...] Isso a gente, a Walbatroz, me cresce bastante, porque é fenomenal essa questão do Jobs e do Wozniak em cima da gente ali, o apoio que eles dão, tipo, se o mercado de trabalho fosse minha vida eu ia falar que eles foram meus pais né, tanto pelo primeiro emprego, primeira oportunidade, tanto por conta dessa questão de sempre tá dando conselho, sempre tá dando uma ajuda, provendo as ferramentas pra trabalhar. [...] Às vezes a gente pode ficar, depois que terminou o serviço né, às vezes, em vez do chefe, o patrão procurar serviço pra tacar em cima do funcionário, o que eles fazem é justamente o contrário. Tentar transformar o funcionário em alguém maior. Ou seja, às vezes a gente tá sem fazer nada, ele pega e traz livro pra gente lê, ou seja, essa questão de assessoria de cima, dos nossos superiores, tem bastante. (Einstein)

Em adição, a trajetória de Einstein e Mark também é marcada pela presença do discurso da dotação social estratégica em arenas de instituições de ensino. Percebe-se que, por serem da área de tecnologia da informação, a ênfase maior relatada foi em relação às tendências do mercado dessa área, de forma que seus professores enalteceram a importância de conhecerem as tecnologias emergentes para terem maior êxito em sua trajetória profissional.

Por fim, o posicionamento dos entrevistados em relação ao discurso pregado pelo ambiente a respeito da preparação para o mercado, mostrou opiniões complementares. Os dois proprietários relataram sobre a falta de incentivo ao empreendedorismo por parte das instituições de ensino e do ambiente como um

todo, como forma de movimentar a economia e gerar riqueza para o país. Essa percepção se relaciona a trajetória vivenciada por ambos, pelo fato de terem passado por diversos negócios e pelas características empreendedoras já descritas anteriormente.

Complementar a essa visão, a opinião de Einstein a respeito do discurso da dotação social estratégica presente na sociedade, foi pautada em tom de desabafo diante da falta de contato e incentivo, por parte de escolas de ensino médio, por proporcionar momentos de situações reais em empresas que sejam possíveis um jovem se inserir, ou seja, transformar a maneira de discursar a respeito da entrada em uma faculdade, para uma preparação real de atuação profissional. Esse posicionamento de Einstein reflete suas características de, futuramente, se tornar um praticante central da estratégia.

Mark, por sua vez, enfatiza em seu depoimento a importância da aptidão para exercer uma profissão de forma que, com esse tipo de pensamento, os resultados profissionais serão positivos para o indivíduo que adotar essa postura.

## 5 CONCLUSÕES

Diversos estudos buscaram esclarecer uma visão mais micro da temática estratégia nas organizações, ou seja, a compreensão da estratégica em um contexto praxeológico, com olhares direcionados aos trabalhos efetivos dos atores organizacionais. Assim, surgiu o termo *Strategy as Practice*, (Estratégia como Prática) mobilizando pesquisadores nessa linha de investigação.

Diante dos achados acerca desse assunto e para maximizar as pesquisas sobre esse processo, Maciel (2011) realiza sua proposta intitulada Teoria da Dotação Social Estratégica, que explica como as estratégias e seus praticantes são socialmente construídos. Nessa teoria substantiva, o autor discorre a respeito do discurso da dotação social estratégica, presente nas diversas arenas sociais em que o indivíduo faz parte durante sua trajetória de vida.

No contexto desse *background* teórico, unido ao fato da limitação identificada por Maciel (2011, p. 165) sobre a “impossibilidade de aplicar a teoria substantiva em outras organizações da mesma natureza para considerar ainda talvez maior consistência para a variação dimensional nas propriedades das categorias”, com o intuito de proporcionar pluralidade à teoria desenvolvida por Maciel (2011), o presente trabalho apresentou o seguinte problema de pesquisa: **Como a dotação social estratégica influencia as práxis estratégicas de uma Startup da cidade de Maringá?**

Com a condução da pesquisa foi possível verificar essa influência. Os atores organizacionais conviveram com discursos presentes em diversas arenas sociais (e.g. família, instituições de ensino, organizações, organizações de experiência, amigos). Inseridos nesses ambientes, verifica-se a presença do discurso da dotação social estratégica, cada qual com seu grau de intensidade e, para cada ator, com suas particularidades.

Em relação aos conceitos de práxis, divididas em centrais e periféricas, foi possível identifica-las, como previsto em um dos objetivos específicos. Da mesma forma como concluído por Maciel (2011, p. 165), as práxis se relacionam a um conjunto de atividades organizacionais presentes em diferentes praticantes, sendo que “essas atividades estão em conexão com o espaço icnográfico”.

Verificou-se também que, corroborando os achados de Maciel (2011, p. 166), a dotação social estratégica, nas diferentes dimensões e variadas práxis, é formada por meio de “um padrão de aplicação de ativos formado durante a trajetória do praticante em diferentes arenas sociais e condicionado pelo discurso da dotação social estratégica”.

Nos casos dos proprietários da organização, praticantes centrais da estratégia, ficou evidenciado o discurso simbólico relacionado ao empreendedorismo presente na arena social familiar. Essa influência pode ter proporcionado influência em ambos os atores na busca pela criação da própria empresa de forma a ficarem envolvidos em práxis centrais da estratégia na organização atual.

Na realidade vivenciada por Wozniak, esse discurso simbólico apresentou maior intensidade na arena familiar, visto que a auto cobrança foi demonstrada em seus relatos. Este ator, inicialmente atuando em práxis periféricas em sua trajetória organizacional, na empresa estudada está em fase de migração dessas práxis para a dedicação às atividades centrais, comprovando, assim, a influência da dotação social estratégica nas práxis estratégicas de sua empresa.

Além do discurso simbólico relacionado ao empreendedorismo na arena social familiar, existe também a realidade mais prática desse discurso nesse mesmo ambiente. Isso proporcionou *insight* para futuras pesquisas, com o intuito de investigar o grau de influência que a arena social familiar exerce no momento da busca por capital em uma organização com as características de uma *Startup*. A narrativa de Wozniak, transcrita na análise dos resultados, demonstra que o relacionamento de familiares com o contexto onde uma empresa se insere, proporciona possibilidades e facilidades para o crescimento dos negócios.

Notou-se também a presença desse mesmo discurso em apenas um dos funcionários (Einstein) que, mesmo sendo praticante periférico da estratégia atualmente, demonstrou características que foram construídas por meio das influências exercidas em sua trajetória de vida, que poderão leva-lo à migração das práxis periféricas para as práxis centrais da estratégia. Nesse caso, percebe-se a presença do discurso inter arenas, pois este ator, em seus depoimentos, relatou a possível influência familiar e também de organizações de experiências por onde passou.

Analisando um dos relatos deste mesmo ator, juntamente com alguns trechos de outros entrevistados, foi possível observar a presença de um discurso relacionado ao comprometimento que eles têm com o que a tecnologia pode proporcionar de benefícios para as pessoas e o ambiente, independente do resultado financeiro. O relato de Einstein, quando afirmou que “é isso que eu busco na tecnologia, ou seja, fazer tecnologia pela tecnologia”, unido ao depoimento de Jobs, que afirma que “o nosso intuito sempre foi poder usar as empresas pra melhorar a vida de todo mundo”, relaciona-se a um posicionamento de um tipo de cultura empresarial presente no contexto da organização. Essa cultura, difundida de forma a evangelizar seus adeptos, conduz a uma possível análise em relação ao espaço icnográfico organizacional das empresas do setor de Tecnologia da Informação.

A dotação social estratégica Relacional (MACIEL, 2011) foi evidenciada de forma comum em todos os atores organizacionais da empresa estudada neste caso. Esse achado demonstra a característica colaborativa entre as empresas do setor de TI, podendo ser uma sinalização específica do espaço icnográfico organizacional do qual a empresa faz parte.

No decorrer da pesquisa, foi possível observar a respeito da DSE Corporal (MACIEL, 2011) dos atores inseridos na organização estudada. Verificou-se, assim, que a postura dos atores dessa área se diferencia dos executivos da área de gestão, como normalmente são estereotipados, como as imagens apresentadas durante as entrevistas e disponíveis no Apêndice 1. Essa realidade pode fazer parte do espaço icnográfico organizacional da área de tecnologia, sendo essa, uma limitação do presente trabalho, pelo fato de não ter sido possível a comparação com outros profissionais de outras organizações do mesmo setor.

Essa percepção, também proporciona uma possível investigação futura a respeito do motivo pelo qual as pessoas se vestem formalmente para o ambiente de trabalho na área de gestão, como percebido nos relatos dos entrevistados, sendo que, estes, não seguem esse mesmo padrão. A comparação realizada gerou comentários acerca desse estereótipo em todos os depoimentos. Estudar o espaço icnográfico organizacional na área de TI sobre desse tipo de comportamento é outra sugestão para futuras investigações.



## REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CALDAS, Miguel. FACHIN, Roberto. FISCHER, Tânia. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. 1. ed. – 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012, vol. 1, p. 227-266.

ANSOFF, Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CASTRO, Anna Maria de; DIAS, Edmundo Fernandes. **Sociologia**: Durkheim, Weber, Marx e Parsons. Rio de Janeiro: Rldorado Tijuca, 1995.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson, 2006.

CLARKE, Adele E. From grounded theory to situational analysis. In: MORSE, Janice M. STERN, Phyllis Noerager. CORBIN, Juliet. BOWERS, Barbara. CHARMAZ, Kathy. CLARKE, Adele. **Developing Grounded Theory: The second generation**. USA: Left Coast Press, Inc., 2009. p. 194-235.

DIHEL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

EINSENHARDT, Kathllen M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, ed. 4, p. 532-550. out. 1989.

FAYOL, Henry. **Administração industrial geral**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. 1.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GHEMAWAT, Pankaj. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **Business History Review**. Spring, 2002; p. 76, 1; ABI/ INFORM Global p. 37.

GIDDENS, Antony. **Sociologia**. 6 ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2004.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2005.

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

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L; VIZEU, Fábio. Análise Institucional de Práticas Formais de Estratégia. **RAE**, v. 47, n. 4, p. 89-100, 2007.

MACIEL, Cristiano de Oliveira. **Teoria da Dotação Social Estratégica: Uma explicação sobre a construção social de estratégias e seus participantes em setores emergentes de Internet**. 2011. 184 f. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-graduação em Administração, PUCPR, Curitiba, 2011.

\_\_\_\_\_. **Práxis estratégia e imersão social em uma rede de organizações religiosas**. 2007. 159 f. Dissertação (Mestrado)-Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

MACIEL, Cristiano de Oliveira; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi. Bases Praxeológicas da Indústria do Management: O Papel dos Atores Organizacionais de Diferentes Domínios Hierárquicos. **ENANPAD**, Rio de Janeiro, n. XXXVIII, 1-15, set. 2014.

\_\_\_\_\_. Teoria da Dotação Social Estratégica: Novas Articulações entre as Dimensões Sincrônica e Diacrônica da identidade. **ENANPAD**, Rio de Janeiro, n. XXXIX, 1-16, 2015.

\_\_\_\_\_. A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? **RAM**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 155-178, set., 2011.

MANTERE, Saku; WHITTINGTON, Richard. Becoming a Strategist: Senior Manager trajectories. In: EUROPEAN GROUP FOR ORGANIZATION STUDIES, 23., 2007, Viena, Áustria. **Anais...** Viena: EGO, 2007.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. Opening up the definition of strategy. In: QUINN, James; MINTZBERG, Henry. **The Strategic Process**. Englewood Cliffs, NJ. Prentice hall, 1987.

\_\_\_\_\_. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 26-32.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RASCHE, Andreas; CHIA, Robert. Researching Strategy Practices: A genealogical social theory perspective. **European Group for Organizational Studies**, v. 30, p. 713-734, 2009.

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

STRAUSS, Anselm L. A social world perspective. In: DENZIN, N. (Ed.). **Studies in Symbolic Interaction**, v.1, Greenwich: Jay Press, 1978, p. 119-128.

WALTER, Silvana Anita; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi. O caleidoscópio da estratégia: o papel das consultorias externas no *strategizing* de uma organização. **3 Es**. Recife, n. 4, jun., 2009.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v.29, n.5, p. 731-735, 1996.

\_\_\_\_\_. A estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, out/dez. 2004.

\_\_\_\_\_. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

\_\_\_\_\_. Strategy as practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, London, v. 28, n. 10, 2007.

WOLFINGER, Nicholas H. **On writing field notes:** collections strategies and background expectancies. London: Sage Publications, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

O roteiro de entrevista está organizado em grupos de perguntas. Conforme explicitado no Quadro 07, cada conjunto de questões está ancorado teoricamente e terá como objetivo buscar informações que possam ser utilizadas para responder aos objetivos propostos e identificar as categorias de análise no caso estudado.

Grupo de Questões	O que se pretende buscar?
Trajetória Social	<p>Obter informações a respeito de como se deu a construção social do indivíduo. Tais informações, após análises e cruzamentos com outros dados, poderão ser utilizadas na análise sobre a dotação estratégica do sujeito.</p> <p><b>Base teórica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maciel (2011): TDSE centrada na obtenção, acumulação, renovação e aplicação das habilidades sociais.</li> <li>• Mantere e Whittington (2007): Trajetória que o sujeito segue até se tornar um praticante da estratégia.</li> </ul>
Autoidentidade e Status	<p>Investigar sobre a forma que o indivíduo se vê como profissional e no comparativo com outras pessoas.</p> <p><b>Base teórica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jarzabkowski et al (2007): atores organizacionais interferem na construção das práticas pelo que cada um é e pela forma de agir.</li> <li>• Maciel (2011): DSE Volitiva, que se relaciona ao interesse, vontade e intenção do indivíduo em obter progressão profissional.</li> </ul>
Significado de Estratégia	<p>Conhecer o posicionamento do entrevistado a respeito do termo Estratégia.</p> <p><b>Base teórica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jarzabkowski et al (2007): <i>Strategizing</i>, ou seja, o trabalho real de fazer estratégia.</li> </ul>
Significado do Estrategista ou Responsável pela Estratégia	<p>Alcançar a opinião do indivíduo sobre sua visão a respeito das características necessárias em um estrategista.</p> <p><b>Base teórica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Whittington (2006): Os profissionais estratégicos são aqueles atores que desempenha atividades e carregam suas práticas, sendo considerados como mediadores entre práxis e práticas.</li> <li>• Rasche e Chia (2009): A identidade do estrategista pode ser moldada por suas práticas.</li> <li>• Maciel (2011): DSE Corporal, relacionada a postura e padrões de comportamento demonstrado pelo indivíduo.</li> </ul>

<p>Como se Envolve em Práxis Centrais da Estratégia</p>	<p>Investigar sobre a participação do entrevistado nas práxis centrais da estratégia e a sua postura em relação a essas atividades. As informações aqui levantadas poderão auxiliar a responder o objetivo específico que está pautado na investigação das práxis centrais e periféricas.</p> <p><b>Base teórica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maciel (2011): análise que pode diferenciar as práxis de acordo com o grau de envolvimento dos atores organizacionais. O envolvimento dos gestores foi considerado maior e mais ativo.</li> <li>• Maciel (2011): Conceitos da TDSE Cognitiva, que aborda sobre as habilidades do indivíduo que podem ser usadas para colaborar estrategicamente com a organização, e Volitiva, que se relaciona ao interesse do sujeito progredir profissionalmente onde está inserido.</li> </ul>
<p>Dotações Sociais Estratégicas</p>	<p>Conseguir informações sobre as características sociais que o indivíduo é dotado. Essa averiguação poderá contribuir para responder um dos objetivos específicos deste trabalho, que se relaciona a analisar a dotação estratégica do participante.</p> <p><b>Base teórica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maciel (2011): TDSE centrada na obtenção, acumulação, renovação e aplicação das habilidades sociais. Explicação sobre como estratégias e seus participantes são socialmente construídos.</li> <li>• Maciel (2011): Conceitos da TDSE: Cognitiva, Vernacular, Corporal, Artefactual, Relacional, Econômica, Volitiva.</li> </ul>
<p>Compartilhamento de Scripts do Espaço Icnográfico Organizacional e Estratégico</p>	<p>Identificar o modo de agir da organização perante o mercado em que atua. Obter dados do entrevistado em relação ao seu entendimento sobre ferramentas e conceitos de gestão, bem como acerca o contexto (setor, mercado, concorrência) em que a empresa está inserida.</p> <p><b>Base teórica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maciel (2011): Conceitos da TDSE: Cognitiva, Artefactual e Econômica.</li> </ul>
<p>Presença do Discurso da Dotação Social Estratégica nas Arenas Sociais</p>	<p>Levantar informações sobre a influência das arenas sociais na formação estratégica do indivíduo.</p> <p><b>Base teórica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maciel (2011): A trajetória social aponta para a influência do discurso, chamado de dotação social. Valorização e preparação do indivíduo do ato social para o futuro.</li> <li>• Alvesson e Deetz (2012): discurso é visto como um fenômeno linguístico ou como um sistema de pensamentos contingentes. O discurso estratégico leva o indivíduo às práticas e os conduz a descobrir a essência de ser um ator estratégico.</li> </ul>

**Quadro 09: Conjunto de Perguntas**

Fonte: O Autor

## CONJUNTO DE PERGUNTAS

### Trajetória Social

1. Qual foi seu primeiro trabalho e como foi sua trajetória para chegar até o trabalho atual? Quais tipos de empresa você passou até chegar onde está hoje? Fale sua história.
2. Qual sua função na organização? Quantos subordinados você possui?
3. Qual sua idade? Qual sua área de formação acadêmica?
4. Você começou a trabalhar com qual idade?

### Autoidentidade e Status

5. Como é a imagem que você tem de si mesmo como profissional? Quais suas características pessoais na rotina da empresa? Dê exemplos das características que melhor te descrevem:
6. Quais das suas características pessoais aparecem com mais força quando enfrenta situações de pressão por falta de tempo ou dificuldade para desenvolver uma atividade ou projeto? Dê um exemplo.
7. Quais das suas características pessoais aparecem com mais força em situações onde é necessário expor suas ideias e ter iniciativa para realizar algo diferente no trabalho, mas a empresa te impede? Dê um exemplo.
8. Como você se compara com outras pessoas de alto desempenho que tem a mesma profissão que a sua? Explique porque você vê semelhanças ou diferenças entre você e elas.
9. Como você via suas características pessoais no trabalho anos atrás e como as vê atualmente? O que mudou?
10. É difícil cuidar do lazer com amigos, família e equilibrar isso com o trabalho? Como você lida com isso?
11. O que você espera profissionalmente para o futuro? Quais seus objetivos para os próximos 5 anos?
12. Que imagem você tem de si mesmo quando pensa no modo como interage com subordinados ou chefe?
13. Em sua trajetória de vida, quais eventos foram mais marcantes e contribuíram para que você se tornasse uma pessoa com essas características descritas anteriormente?

14.No momento, as pessoas consideram que seu trabalho é uma atividade que lhe dá *status* social dentro e fora da empresa? Por quê?

### **Significado de Estratégia**

15.Se alguém fosse mudar a estratégia de uma empresa, o que deveria ser mudado primeiro?

16.Que imagem vem em sua mente quando pensa em estratégia de uma empresa? O que ela significa para você?

17.O que você olharia primeiro em uma empresa para começar a descrever a estratégia que ela tem?

### **Significado do Estrategista ou Responsável pela Estratégia**

18.Quais características um gestor ou alguém responsável pela estratégia empresarial deveria ter?

### **Como se Envolve em Práxis Centrais da Estratégia**

19.Você se envolve frequentemente em reuniões para discussão do mercado, inovações de produto, planejamento e controle estratégico? Se sim, sua participação é ativa para esses pontos ou você participa mais passivamente?

### **Dotações Sociais Estratégicas**

20.Comente sobre suas capacidades de gestor, em conversas, reuniões, apresentações, no que se refere aos itens a seguir. Quero saber como você se avalia em comparação a executivos que ocupam cargos de diretoria, e que normalmente vemos em jornais e revistas, conforme abaixo:



20.1. Desenvoltura e facilidade para usar termos e conceitos mais sofisticados da gestão no seu dia-a-dia e em apresentações de planos e projetos da empresa: Quais dificuldades e facilidades você tem para fazer isso?



- 20.2. Postura, jeito de andar, falar e se apresentar, como dos altos executivos de diretoria: Quais dificuldades e facilidades você tem para fazer isso?
  - 20.3. Capacidade de se vestir como diretor e de usar computadores, softwares de análise e de gestão: Quais dificuldades e facilidades você tem para fazer isso?
  - 20.4. Capacidade de explicar como se relaciona a estratégia da empresa com a economia, política atual e mercados: Quais dificuldades e facilidades você tem para fazer isso?
  - 20.5. Vontade e intenção de se tornar um executivo de diretoria, de alto escalão: Isso está entre suas prioridades?
  - 20.6. Capacidade de acionar rapidamente seus contatos fora da empresa para resolver problemas do trabalho: Quais dificuldades e facilidades você tem para fazer isso?
  - 20.7. Capacidade de encontrar e conseguir rapidamente fontes de investimento para a empresa que trabalha: Quais dificuldades e facilidades você tem para fazer isso?
21. Como você vê suas habilidades de gestão? Estão próximas desses executivos que a gente vê em revistas e jornais?
22. Olhando para suas habilidades, você acha que tem vocação para ser um profissional que atue na direção de uma empresa?

### **Compartilhamento de Scripts do Espaço Iconográfico Organizacional e Estratégico**

23. Como você descreve o setor, o ambiente de negócios, de que sua empresa faz parte?
24. Você tem ideia de como sua empresa poderia se preparar para evitar problemas se a economia brasileira vier a desacelerar mais ainda?
25. Quanto você acha que conhece das técnicas, ferramentas e conceitos da gestão? Quais conceitos e ferramentas você conhece melhor ou já empregou? Pode me contar uma situação de exemplo?

### **Presença do Discurso da Dotação Social Estratégica nas Arenas Sociais**

26. Que conselhos profissionais você recebeu frequentemente da família e dos amigos em sua trajetória até aqui?
27. Qual foi o papel da faculdade e de outras instituições de ensino ou de treinamento na sua trajetória para que você fosse quem é hoje? Que tipo de conselhos profissionais você recebia nessas instituições?
28. Qual foi o papel de outras organizações (clubes, igrejas, programas de *trainee*, estágio, empresa júnior, associações profissionais) em conselhos profissionais que você possa ter recebido?
29. Qual é o papel da sua atual organização para que você se veja como é hoje? Que tipo de conselhos profissionais você recebe lá?
30. Você acha que existe uma grande preocupação das pessoas, em ter que se preparar para o mercado de trabalho? Você percebia, na sua história, essa pressão dos seus amigos, faculdades, família e organizações em que trabalhou?
31. Qual sua opinião sobre essa mensagem, existente desde que começamos a estudar, pautada na preocupação em se preparar para o mercado de trabalho, de que é preciso se desenvolver continuamente para conseguir sucesso profissional, principalmente para ser um gestor?