

DOI:10.5748/9788599693131-14CONTECSI/PS-4457

STRATEGIC TOOLS IN USE: CASE STUDY OF ANIT COMPANY

Viviane Pinto Carneiro (Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil) – vivianepcarneiro@gmail.com

Rosália Aldraci Barbosa Lavarda (Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil) – rblavarda@gmail.com

This study aims at showing how the interrelated actions of an organizational development office contribute to the “strategizing” from the point of view of social practice. Strategy comes about in the interactions between the members of the organization, the actions they perform and the material artifacts they use. Materiality (for instance, technologies) is both at the heart of the strategic work and closely intertwined with practices. More specifically, “technologies of rationality” (Jarzabkowski&Kaplan, 2015) are resorted to by managers in decision-making processes. These theoretical assumptions are tested in a qualitative case study of an information technology company, which maintains processes, methodologies and certifications worldwide recognized to safeguard its competitiveness. The techniques of data collection were semi-structured interviews, document analysis and direct observation. Data analysis took the forms of narrative analysis and behavior pattern technique. The conclusions underline that the tools selected and applied, as well as the achievements and the interaction between the company’s sectors that monitor and control the strategic results, make clear that the organizational strategy comes about in practice.

Keywords: strategizing, tools, materiality, technology, case study.

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS EM USO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TI

O objetivo deste estudo foi compreender como as ações inter-relacionadas de um escritório de desenvolvimento organizacional contribuem para “fazer a estratégia” do ponto de vista da prática social. É por meio das interações entre as pessoas, as ações por elas desenvolvidas e os artefatos materiais que utilizam que a estratégia de fato ocorre. Nesse sentido, a materialidade está no cerne do trabalho estratégico e as noções de materialidade e práticas estão intimamente interligadas. As tecnologias são exemplos de artefatos materiais utilizados na rotina das pessoas que compõem a organização. Mais especificamente o que Jarzabkowski e Kaplan (2015) focalizam como “tecnologias de racionalidade” são utilizadas pelos gestores no processo de tomada de decisão. Para cumprir o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa qualitativa com estudo de caso em uma empresa de soluções em tecnologia da informação. As técnicas de coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação direta. A análise dos dados ocorreu por meio da análise narrativa e da técnica de encontro de padrão de comportamento. Os resultados apontam que as ferramentas selecionadas e aplicadas, bem como os resultados obtidos e a interação existente entre os núcleos que acompanham e controlam os resultados estratégicos evidenciam que a estratégia organizacional acontece na prática. A relevância do estudo é evidenciada pela necessidade da empresa em manter processos, metodologias e certificações reconhecidos mundialmente, os quais são cruciais para a sua sobrevivência em um mercado altamente competitivo e em constante crescimento.

Palavras-chave: strategizing, ferramentas, materialidade, tecnologia, estudo de caso.

Introdução

A importância deste estudo se evidenciana finalidade que ele persegue, a saber, compreender como as ações inter-relacionadas de um escritório de desenvolvimento organizacional contribuem para “fazer a estratégia” do ponto de vista da prática social.

Os estudos em estratégia têm apresentado importantes contribuições para a disciplina, assim como, permitiram identificar limitações significantes que apoiaram a construção da agenda para uma perspectiva da microestratégia e *strategizing*, pois que se debruçavam tradicionalmente sobre os fatores macro organizacionais apenas. A proposta de enfatizar os processos detalhados e as práticas que constituem as atividades rotineiras da vida organizacional e sua relação com os resultados organizacionais ganhou a atenção da comunidade acadêmica, buscando, então, relacionar os fatores micro e macro da organização (Johnson, Melin & Whittington, 2003).

Essa perspectiva que se volta para os microfenômenos da organização é conhecida por estratégia como prática e está relacionada ao “fazer a estratégia” (Whittington, 2006). Informações sobre (i) os estrategistas (aqueles que fazem a estratégia), (ii) o que eles fazem e como fazem e (iii) o que eles utilizam e quais são suas implicações para a formação da estratégia é o foco desta abordagem (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Por essa visão, a necessidade de um melhor entendimento do papel da materialidade no trabalho estratégico, de forma alinhada à pesquisa em estratégia como prática, justifica-se pela importância dos materiais usados no trabalho estratégico, tais como objetos, ferramentas, espaços físicos, processos e tecnologia (Dameron; Lê & Lebaron, 2015).

Pesquisas sugerem que os atores estratégicos utilizam muitas ferramentas (estruturas, conceitos, modelos e métodos) para dar suporte à análise da situação e à avaliação das escolhas estratégicas. Assim, tais ferramentas são utilizadas na tomada de decisão estratégica, são “tecnologias de racionalidade”; por isso é necessário compreender as interações entre ferramentas e atores na prática (Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

Para responder à questão de pesquisa: Como as ações inter-relacionadas de um escritório de desenvolvimento organizacional contribuem para “fazer a estratégia” do ponto de vista da prática social? Realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso simples. As técnicas de coleta de dados adotadas foram entrevistas com questões semiestruturadas, análise de documentos e observação direta.

Como proposição teórica, entende-se que as ações inter-relacionadas de um escritório de desenvolvimento organizacional contribuem para “fazer a estratégia” a partir da utilização de ferramentas que dão suporte à análise da situação e à avaliação das escolhas estratégicas, considerando o ponto de vista da prática social (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

O estudo teve como objeto o Escritório de Desenvolvimento Organizacional de uma empresa integradora de soluções de tecnologia da informação. Trata-se do departamento responsável por acompanhar a estratégia da empresa, por meio da integração, difusão, reuniões periódicas com os envolvidos, assessoramento de gestores, avaliação de indicadores e metas definidas, gerenciamento de projetos estratégicos e da auditoria de projetos, processos e indicadores.

O artigo está estruturado iniciando com uma exploração da relevância da abordagem “estratégia como prática” para o estudo da estratégia. A seguir, apresenta a importância da materialização da estratégia e como as ferramentas, mais precisamente, as tecnologias de

racionalidade, suas usabilidades e suas interações com atores organizacionais contribuem para a estratégia organizacional. Subsequentemente, apresenta a metodologia utilizada para a realização do estudo de caso, seguida da análise dos dados obtida pesquisa de campo. E, na última seção, apresentam-se as considerações finais e referências que subsidiam a pesquisa.

A Estratégica como Prática

A perspectiva de estudo da estratégia adotada aqui se baseia na estratégia como prática a qual se destaca pela contribuição na inclusão de uma visão micro e do fator humano no “fazer a estratégia” (Johnson, Melin & Whittington, 2003; Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski & Spee, 2009).

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

Uma análise mais profunda dos processos detalhados e das práticas que constituem a rotina diária da organização, focando nas atividades dos indivíduos, grupos e redes de pessoas essenciais para as práticas e os processos fundamentais é o que propõe a estratégia como prática (Johnson et al., 2003).

Segundo Jarzabkowski et al. (2007), *strategizing* é o fazer a estratégia, ou seja, é a construção do fluxo de atividades por meio de ações e interações de múltiplos atores e das práticas em que se apoiam. Dessa forma, para que se possa compreender a ação humana na construção e aprovação da estratégia, é preciso enfocar a pesquisa sobre as ações e interações do praticante da estratégia, ou seja, na atividade humana (Whittington, 2006).

A Figura 1 é um modelo idealizado por Jarzabkowski et al. (2007) em que a intersecção de *práticas*, *práxis* e *praticantes*, elementos discretos, mas interconectados, resulta no “fazer a estratégia” ou *strategizing*.

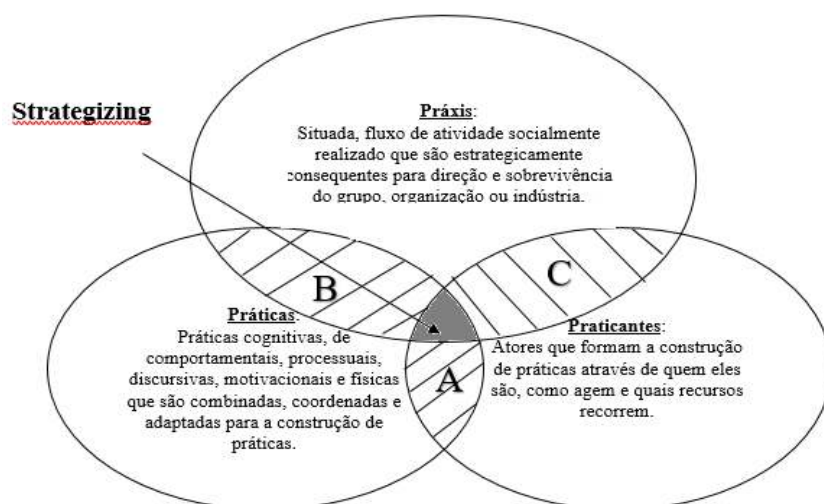


Figura 1 – Uma estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática

Fonte: Jarzabkowski et al. (2007, p. 11)

As práticas fornecem os recursos comportamentais, cognitivos, processuais,

discursivos e físicos para a realização da atividade coletiva e, por isso, estão intrinsecamente ligadas ao “fazer”. Essas ferramentas sociais, simbólicas e materiais utilizadas de forma rotineira e repetida, gerando padrões, são essenciais na investigação de como a atividade estratégica é construída. A práxis, por sua vez, é “tanto um conceito incorporado que pode ser operacionalizado em níveis diferentes do institucional para o micro, como também dinâmico, mudando de forma fluida através das interações entre níveis” (Jarzabkowski et al., 2007, p. 9).

Os praticantes estão inter-relacionados. Para Jarzabkowski e Spee (2009), há duas dimensões ontológicas principais para identificar praticantes: se é um indivíduo ou um ator agregador e se está dentro ou fora da organização.

Assim, a estratégia como prática debruça-se sobre o contexto micro da organização e seus efeitos na estratégia e também a relação entre micro e macro e os resultados alcançados pela organização.

Conforme esclarece Jarzabkowski et al. (2015), é por meio da integração entre práticas, práxis e praticantes que os pesquisadores podem observar as ligações entre práticas e a performance da firma. Apontam também que as características cognitivas, valores e posições dos diferentes tipos de praticantes tem forte implicação no uso das práticas em diferentes firmas. Por meio da perspectiva da Estratégia como Prática, é possível ainda observar que não existem estratégias totalmente deliberadas, pois que os gestores incorporam o que consideram ser intenções deliberadas ao responder às estratégias que emergem do campo.

Ferramentas Estratégicas

A importância das ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento da estratégia organizacional é reconhecida pela ‘Estratégia como Prática’. O foco da perspectiva prática é sobre como as pessoas interagem com as propriedades da tecnologia disponíveis em suas atividades rotineiras e situadas (Orlikowski, 2000).

Nessa visão prática das ferramentas, é preciso analisar todos os atores envolvidos na implementação da estratégia (Whittington, 2007), pois que “a organização não é um monólito, mas consiste em múltiplos agentes engajados em interação social”, como explica Mantere (2008, p.294). Whittington (2014) sugere então uma agenda para os pesquisadores de Sistemas de Informação e de Estratégia como Prática, o que se justifica na medida em que as tecnologias de sistemas de informação representam uma peça importante em se tratando da compreensão da materialidade por meio da prática.

Segundo Dameron et al. (2015), a materialidade tem posição central no trabalho estratégico e está intimamente ligada às práticas organizacionais. Por isso, a pesquisa deve se voltar para um melhor entendimento do papel desenvolvido pela materialidade no trabalho estratégico. Cabe ainda ressaltar que a noção de materialidade envolve a sua ligação com a estratégia, seja explícita ou implicitamente.

Por meio de um estudo longitudinal, Werle e Seidl (2015) identificaram mecanismos existentes na interação entre os diferentes tipos de materialidades e sua relação com o *strategizing*. Os autores esclarecem que o foco principal dos estudos da Estratégia como Prática é a compreensão do modo como o material se relaciona com o social. Vale ressaltar que para alguns pesquisadores, social e material são vistos como uma fusão ontológica, daí o termo sociomaterialidade. Para uma corrente mais moderada de pesquisadores, contudo, material e social são entidades distintas, porém dependentes do mundo social.

As ferramentas estratégicas utilizadas para dar suporte aos gestores nas análises das

escolhas estratégicas foram o foco do estudo de Jarzabkowski e Kaplan (2015). Essas ferramentas são amplamente difundidas nas escolas de administração, porém, há uma distância entre a teoria ensinada e a aplicação nas organizações. Vários autores criticam, por esse motivo, a excessiva confiança nessas ferramentas e seu uso prático nas decisões estratégicas. Jarzabkowski e Kaplan (2015) retomam a denominação dessas ferramentas como “tecnologias de racionalidade” porque elas oferecem modelos de estruturas causais, permitem a coleta de dados e estabelecem regras de decisão para selecionar alternativas. É importante compreender, contudo, essas ferramentas no contexto em que são utilizadas, considerando a motivação dos atores que as utilizam, os propósitos para que cada ferramenta é utilizada e seu potencial para levar a uma variedade de resultados por vezes imprevistos (Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

A Figura 2 é um modelo para compreender as ferramentas estratégicas em uso. O termo ferramenta refere-se a estruturas, conceitos, modelos ou métodos. A usabilidade das ferramentas refere-se à flexibilidade de sua interpretação, que tanto permite quanto restringe ação e resultados. Ao conceituar as ferramentas em uso, deve-se ressaltar o papel dos atores que as utilizam (Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

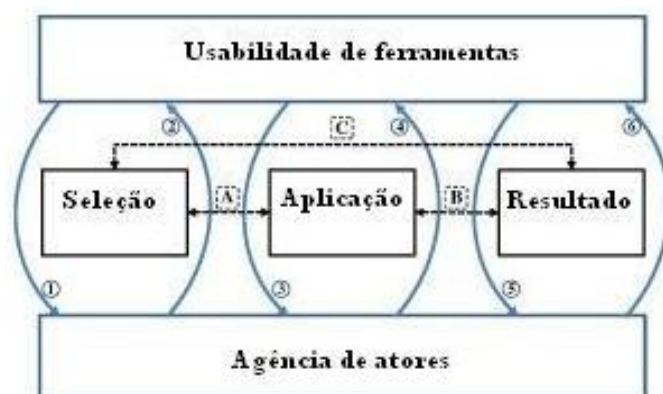


Figura 2: Estrutura para compreender ferramentas estratégicas em uso

Fonte: Jarzabkowski e Kaplan (2015, p. 539)

A partir da Figura 2, as flechas (A, B e C) indicam que seleção, aplicação e resultados das ferramentas estratégicas em uso são interconectados. Assim, apresentam-se na Figura 3 as relações recursivas entre seleção, aplicação e resultados de ferramentas.

Flecha A: Seleção-Aplicação	Flecha B: Aplicação-Resultados	Flecha C: Resultados-Seleção
A1: a aplicação de uma ferramenta é condicionada pela ferramenta selecionada.	B1: quando as ferramentas são aplicadas, os objetivos dos atores e os resultados que eles são capazes de alcançar podem mudar.	C1: quando a aplicação de determinadas ferramentas capacitou os atores a atingir pelo menos alguns dos seus resultados desejados, tais ferramentas provavelmente serão selecionadas para processos futuros de formação da estratégia.
A2: a seleção da ferramenta é moldada, pelo menos em parte, pela previsão de uma aplicação específica.	B2: quando os objetivos mudam, as aplicações das ferramentas podem ser adaptadas.	C2: A seleção de ferramentas é moldada, pelo menos em parte, pela previsão ou pelo desejo de um resultado determinado.

A3: ferramentas podem ser soluções conhecidas procurando por problemas aos quais elas podem ser aplicadas.	B3: atores podem adaptar a aplicação de uma ferramenta com base em resultados previstos ou desejados.	C3: a relação entre ferramentas e resultados poderia tornar-se rotineira e auto reforçadora, de tal forma que poderia ser uma fonte de inércia diante de mudanças nas circunstâncias organizacionais.
--	---	---

Figura 3: Relações recursivas entre seleção, aplicação e resultados de ferramentas

Fonte: Jarzabkowski e Kaplan (2015, p. 550)

Tem-se, portanto, que atores e ferramentas interagem na seleção, aplicação e alcance dos resultados associados com as ferramentas em uso. Essas ferramentas são desenvolvidas com base em problemas estratégicos específicos, porém não é certo que as organizações as selecionam e utilizam com vistas a esse mesmo fim. As ferramentas influenciam o modo como os atores fazem a estratégia (Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

Metodologia

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e caráter descritivo (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1999).

Adotou-se o estudo de caso simples em uma empresa privada do setor de tecnologia da informação (TI), que, para Yin (2015) é o mais indicado para se desenvolver pesquisas que buscam responder questões do tipo ‘como’ e ‘porquê’ ou quando o pesquisador tem pouco controle sobre o fenômeno estudado e o foco está em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O caso foi selecionado por se tratar de uma empresa de tecnologia da informação que possui processos e ferramentas padronizados, assim como, em razão da forma como organiza seu núcleo de apoio ao desenvolvimento da organização, bem como pela acessibilidade aos dados.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com questões abertas, análise de documentos e observação direta. Os entrevistados foram a Gerente do Escritório de Desenvolvimento Organizacional, a Coordenadora de Processos, o Coordenador de Projetos, a Analista de Processos e a Analista da Qualidade. As entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro semiestruturado, com duração entre 45 e 60 minutos, todas gravadas e transcritas. Os documentos analisados foram o Procedimento 01: Manual do SGI e seus anexos; o Procedimento 02: Gestão de Projetos e Portfólio e seus anexos; os Planejamentos Estratégicos 2014, 2015 e 2016, e os Planos Operacionais de áreas ligadas à Gestão de Projetos e Portfólio. Também foi verificado o Sistema de Gestão de Projetos e Portfólio (SGPP) e o Sistema de Gestão Integrado (SGI) onde são gerenciados os planos de ação.

A observação direta ocorreu no período das entrevistas e foi utilizado um bloco eletrônico de notas para comparação de dados (Yin, 2015). Foram observadas estruturas, os equipamentos utilizados, procedimentos de utilização e interação entre os usuários.

A análise de dados foi realizada mediante a análise da narrativa (Godoi, Bandeira-de-Melo & Silva, 2006) e a técnica de exame de padrão de comportamento (EPC), com a qual se pode confrontar a literatura existente com as entrevistas, as informações dos arquivos e também a observação direta (Trochim, 1989).

Para conduzir a análise dos resultados, foram elaboradas categorias de análise (CA) (Kerlinger, 1979) a partir da proposição teórica P: As ações inter-relacionadas de um escritório de desenvolvimento organizacional contribuem para “fazer a estratégia” a partir da utilização de ferramentas (estruturas, conceitos, modelos e métodos) que dão suporte à

análise da situação e à avaliação das escolhas estratégicas, considerando o ponto de vista da prática social (Jarzabkowski et al. 2007).

A análise das categorias analíticas tem como base os conceitos estabelecidos na fundamentação teórica deste estudo e estes são divididos em (CA1) Seleção-aplicação das ferramentas estratégicas, (CA2) Aplicação-resultados das ferramentas estratégicas e (CA3) Resultados-seleção das ferramentas estratégicas.

Temos que prática são os tipos de tecnologias, conceitos e ideias que os estrategistas usam e de onde estes se originam; práxis é ‘como’ os estrategistas fazem e os efeitos que produzem e praticam são os atores estratégicos, seguindo a Jarzabkowski, *et al.*, (2007) e Jarzabkowski e Kaplan (2015). Assim, a legitimação das ferramentas disponíveis na organização e que auxiliam os processos diários (práticas) é aceita e desempenhada (práxis) por todos os atores organizacionais (praticantes) (Whittington, 2006; 2007) no dia a dia das atividades organizacionais.

Análise dos Resultados

O estudo de caso foi realizado em uma empresa integradora de soluções em tecnologia da informação (TI), com foco na melhoria da gestão dos negócios de seus clientes. A empresa foi fundada em 1992, possui atuação nacional e será identificada pelo nome fictício VGTI.

O portfólio de serviços oferecido pela empresa é composto por quatro diferentes frentes, a saber, Consultoria, Centro de Desenvolvimento de Sistemas, Centro de Atendimento e Serviços, e *SmartSolutions*.

No pacote de Consultoria é possível atendimento em processo de negócio, projetos e portfólio. Para o produto Centro de Desenvolvimento de Sistemas, os serviços são de desenvolvimento, manutenção e evolução de *softwares* em diversas plataformas. O Centro de Atendimento e Serviços é uma unidade de negócio especializada em serviços compartilhados cujo catálogo apresenta diversas soluções em serviços de TI e de processos administrativos, oferecendo treinamento aos usuários, gestão de equipe especializada nos processos, sistema de controle de chamados, emissão de relatórios gerenciais e avaliação de resultados. Dentre as *SmartSolutions*, a empresa oferece Central de Atendimento ao Cidadão, Central de Gestão de Contratos e Ativos, e a Central de Operações Integradas.

Todos os serviços desenvolvidos pela VGTI são planejados e executados por meio de uma metodologia própria de gestão de projetos a qual foi desenhada com base no PMBOK®. A empresa realiza investimentos contínuos em melhores práticas de gestão e na capacitação de seus colaboradores. Nesse sentido, é certificada em processos de Gestão da Qualidade; de Serviços de Tecnologia e de processos de Desenvolvimento de *Softwares*.

Por se tratar de uma empresa que tem como clientes órgãos públicos cujos contratos são oriundos de licitações, as ferramentas institucionalizadas, como metodologias baseadas no Guia *Project Management Book of Knowledge* (PMBOK®) do *Project Management Institute* (PMI) e no Guia *Business Process Management Common Body of Knowledge* (BPM CBOK®) da *Association of Business Process Management* (ABPMP); e certificações de qualidade dos processos e serviços, ISO 9001 e ISO 20000, são necessárias para sua participação nos pleitos licitatórios.

As ferramentas analisadas neste caso são descritas na Figura 4.

NÚCLEO	FERRAMENTAS	MOTIVO DA ESCOLHA	PERÍODO
Estratégia	BSC, 5 Forças de Porter, SWOT	Consultoria	2012-atual
Projetos	Guia PMBOK	Licitações	2010-atual

Projetos	MS Project	Licitações	2010-atual
Processos	Guia CBOK	Licitações	2014-atual
Qualidade	ISO 9001	Licitações	2001-atual
Qualidade	ISO 20000	Licitações	2014-atual
Qualidade	CMMI Nível 3	Licitações	2013-atual

Figura 4: Ferramentas da estratégia em uso da VGTI

Fonte: Elaboração própria

O Escritório de Desenvolvimento Organizacional (EDO) é composto por quatro núcleos integrados cujas atividades englobam gestão da estratégia, gestão de projetos, gestão de processos e gestão da qualidade. Esse modelo integrador foi adotado pela empresa para permitir maior alinhamento entre as diferentes áreas de atuação, maior controle sobre ações e projetos, foco nos resultados organizacionais em conformidade com os objetivos estratégicos e espaço propício à implantação contínua de melhorias. Os projetos nascem para atender as necessidades estratégicas; os planos de ação, para melhoria ou correção de processos.

Assim, passa-se a analisar as Categorias de Análise propostas:

CA1: Seleção-aplicação das Ferramentas Estratégicas

Nesta categoria de análise, buscou-se verificar as relações existentes entre a seleção e a aplicação das ferramentas estratégicas da empresa em estudo.

Atores e ferramentas interagem na seleção, aplicação e resultados associados às ferramentas estratégicas em uso. Enquanto os criadores das ferramentas as desenvolvem com tipos específicos de problemas estratégicos em mente, não está claro se gestores dentro da organização escolhem ou utilizam as ferramentas pelos mesmos motivos (Jarzabkowski & Kaplan, 2015). No caso da empresa em estudo, é por meio de um *workshop* que seus objetivos estratégicos são estabelecidos para um período de cinco anos. A partir de tais objetivos, definem-se as iniciativas, os indicadores, as metas e o planejamento operacional para a implementação da estratégia estabelecida.

Segundo a afirmação A1 da Figura 3, a aplicação de uma ferramenta é condicionada pela ferramenta selecionada. Na empresa estudada, os processos que são definidos, implementados e desenvolvidos pelos atores organizacionais são moldados pelas metodologias, normas, modelos e certificações que são selecionadas (práticas); conforme pode ser identificado no relato da Coordenadora de Processos:

A empresa adota padronização de documentação, isso já é das normas técnicas que ela aderiu e se certificou. Os processos da empresa são trabalhados como procedimentos operacionais padrão (POP's) e separados por departamento. Esses processos são o condicionante para a execução do trabalho na empresa, todos são alinhados às metodologias utilizadas para que se consiga atingir o objetivo final que foi traçado.

Entretanto, vale ressaltar que a necessidade de conformidade produz um efeito adverso nesse processo. Verificou-se que muitas atividades são criadas para satisfazer as exigências das certificações que se baseiam nas metodologias adotadas. Por conseguinte, como são as ferramentas selecionadas que norteiam a sua aplicação, quando deveria ser o inverso, muito do que é feito se justifica apenas em função de comprovar o preenchimento dos requisitos normativos, conforme relata a Analista de Processos: “Nós temos a certificação mais para comprovar diante dos clientes que a temos do que propriamente para dizer que aquele processo é bem estabelecido na empresa”.

O atendimento a todos esses critérios é acompanhado pelo núcleo de gestão da qualidade. Quando é definida a necessidade de uma nova certificação (necessidade que

requer, por exemplo, mudanças no formato de trabalho e desenvolvimento de novas *expertises* por meio de treinamentos e especialização), verifica-se o grau de complexidade do que deve ser realizado para obter a certificação e, então, elabora-se ou um plano de ação, ou um projeto. Um plano de ação é mais simples e tem duração de até três meses. Um projeto responde a um grau de complexidade maior e abrange uma equipe liderada por um gerente de projetos que deverá desenvolver um cronograma de tarefas para que se alcance a certificação desejada. Esse processo está descrito no Manual do Sistema de Gestão Integrado.

A afirmação A2 da Figura 3 define que a seleção da ferramenta é formada, pelo menos parcialmente, pela antecipação de uma aplicação específica. No caso em estudo, o planejamento estratégico é conduzido por uma consultoria, a qual traz consigo as tecnologias de racionalidade com as quais trabalha. Segundo a Coordenadora de Processos, a empresa de consultoria é escolhida com base nas ferramentas que utiliza:

As ferramentas são indicadas pela própria consultoria no momento de sua contratação em que ela apresenta o método de trabalho e a diretoria valida o formato de realização. Então, como eu falei, ela adota as Cinco Forças de Porter, a análise SWOT e o *Balanced Score Card* (BSC).

Outra tecnologia identificada no estudo é o *Microsoft Project*, utilizada no gerenciamento do tempo dos projetos. Segundo o Guia PMBOK, base de consulta, o objetivo do gerenciamento do tempo é garantir o planejamento e execução do projeto em um prazo adequado, para isso deve-se definir, sequenciar e estimar a duração das atividades, o que permite desenvolver e controlar a agenda do projeto. O *software da Microsoft* adotado pela empresa é capaz de realizar a criação, atualização e acompanhamento dos cronogramas de projetos. Há, ainda, técnicas de gestão como o método do caminho crítico, além da possibilidade de alocar os recursos (humanos, financeiros e de tempo) necessários para cada atividade. Dessa forma, compreende-se que a ferramenta foi escolhida porque possibilita as aplicações necessárias para cumprir os processos da empresa. Vale ressaltar que existem outros *softwares* que cumprem funções semelhantes às descritas, porém a escolha identificou quais são as aplicações necessárias, evitando tanto o déficit como o excesso, e fatores como nível de dificuldade de manuseio, bem como os custos envolvidos na aquisição, treinamentos e manutenção.

De acordo com o relato do Coordenador de projetos pode-se identificar que: “Nas reuniões com a consultoria, verifica-se o cumprimento da estratégia, que se dá por meio de projetos ou planos de ação, conduzidos ou supervisionados pelo escritório”.

Conforme a afirmação A3 da Figura 3, ferramentas podem ser soluções conhecidas procurando por problemas aos quais elas podem ser aplicadas. No caso estudado, existem, no Manual do Sistema de Gestão Integrado da empresa, alguns artefatos construídos para a utilização em gerenciamento de projetos, como o Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto e as Lições Aprendidas do Projeto, ferramentas previstas no PMBOK que não são utilizadas na empresa. Os usuários envolvidos defendem que o não uso se dá em razão da não ocorrência das situações a que se aplicam. Entretanto, é possível verificar por meio das solicitações de mudanças constantes na execução dos projetos que: em primeiro lugar, a elaboração do Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto permitiria uma linguagem comum e específica para todos os *stakeholders* do projeto, permitindo que durante o planejamento fossem visualizadas as incoerências existentes bem como durante a implementação das entregas fossem corretamente compreendidas e assim executadas; em segundo lugar, como existem projetos de continuidade de serviços ou ainda de escopo similares, a documentação de episódios ocorridos, sejam experiências positivas ou negativas, permite a antecipação de eventos em novos projetos e consequentemente sua

otimização ou mitigação.

Outra ferramenta utilizada para verificar a afirmação A3 é o *Microsoft Project* que dispõe de várias possibilidades não utilizadas nas etapas de planejamento e execução dos projetos. Por exemplo, é possível criar e acompanhar o cronograma do projeto estabelecendo para cada atividade seus recursos correspondentes, evitando subalocação ou superalocação de pessoal. Isso, entretanto, não ocorre na prática. Dentre os motivos temos que o EDO não tornou essa categoria obrigatória no acompanhamento do cronograma ou, ainda, que esse tipo de esforço demanda tempo dos gestores do projeto.

CA2: Aplicação-Resultados das Ferramentas Estratégicas

A categoria de análise pretendeu analisar as relações existentes entre a aplicação das ferramentas estratégicas e a os resultados alcançados pela empresa em estudo.

Segundo a afirmação B1 da Figura 3, quando as ferramentas são aplicadas, os objetivos dos atores e os resultados que eles são capazes de alcançar podem mudar. No caso aqui estudado, os projetos da empresa em andamento sofrem constantemente mudança em seus requisitos, necessitando, assim, de um replanejamento para continuarem alinhados ao objetivo desejado. Vale ressaltar que mudanças durante a execução dos projetos podem ser desgastantes. O formato do escritório, porém, minimiza esses desgastes, evitando maior prolongamento das divergências e readequando os esforços, de acordo com o relato da Coordenadora de Processos: “A revisão dos objetivos estratégicos, quando a empresa identifica uma mudança significativa na estratégia, então, é aí que se vê uma necessidade de uma revisão desse planejamento”.

Pela natureza das atividades desenvolvidas pela VGTI, as alterações são frequentes, evidenciando dois fatores que divergem entre si: por um lado, o escopo do projeto não é imutável, por outro, todo processo na organização é formalizado e deve cumprir os trâmites necessários. Dessa forma, o alinhamento entre novos objetivos e resultados com a estratégia da empresa é imprescindível. Conforme verificado, é possível que a empresa mude de concepção quanto ao perfil de clientes, por exemplo, optando por não utilizar mais o modelo de Centro de Atendimento e Serviços como está desenhado ou ainda que opte por não desenvolver *softwares* em uma determinada linguagem de programação, esse tipo de decisão vai repercutir nas ferramentas adotadas.

Vale ressaltar, porém, que as alterações de objetivos que repercutem em alterações de requisitos nos projetos, demandando mudanças nas ferramentas utilizadas representam uma relevante relação de causa e efeito, visto que quando a empresa faz uma escolha estratégica e investe seus recursos para sua implementação.

Na afirmação B2 da Figura 3, tem-se que, quando os objetivos mudam, as aplicações das ferramentas podem ser adaptadas. No caso aqui analisado, a empresa definiu, em sua política, a busca pela melhoria contínua no desenvolvimento de suas atividades. OEDO é responsável por acompanhar e fomentar melhorias nos seus processos para que eles estejam de acordo com a utilização necessária, conforme descrito pela Coordenadora de Processos: “Essas mudanças, melhorias ou até inovações de processos para atender a um determinado cliente, ela é realizada no contexto de análise do comitê executivo”.

Atores podem adaptar a aplicação de uma ferramenta com base em resultados previstos ou desejados, consoante à afirmação B3 da Figura 3, de acordo com a gerente do EDO: “Para os processos em si, as metodologias (projetos, gestão integrada, desenvolvimento de *software*) norteiam o trabalho das equipes e garantem um padrão em relação ao mercado, as certificadoras e principalmente aos clientes”.

As ferramentas utilizadas na empresa do caso são totalmente adaptáveis ao contexto organizacional. São elas que orientam o trabalho das equipes, mantendo as atividades sob

controle do escritório organizacional, para que os resultados desejados, a saber, desenvolvimento de padrões de serviços os quais se apresentam como vantagem competitiva e permitem que a empresa atue junto a licitações.

CA3: Resultados-Seleção das Ferramentas Estratégicas

Nesta categoria de análise, objetivou-se correlacionar os resultados alcançados à escolha das ferramentas pela organização.

Quando a aplicação de determinadas ferramentas capacitou os atores a atingir pelo menos alguns dos seus resultados desejados, tais ferramentas provavelmente serão selecionadas para processos futuros de formação da estratégia, conforme a afirmação C1 da Figura 3. O período de adoção das metodologias e certificações consta na Figura 4. A Analista da Qualidade corrobora a afirmação destacando que:

Cada metodologia adotada, assim como as certificações, atende a alguma estratégia de negócio, proporcionando maior ‘credibilidade’ ao negócio. Dessa forma, a empresa garante ao cliente que atende a requisitos bem definidos, oferecendo produto ou serviço com padrões internacionais de qualidade.

Pela afirmação C2 da Figura 3, a seleção de ferramentas é moldada pelo menos em parte pela antecipação ou desejo por um resultado determinado, de acordo com o que afirma o Coordenador de Projetos: “As metodologias de trabalho da empresa compõem a estratégia porque como é uma empresa certificada, a manutenção ou nova certificação vai influenciar para que a empresa mantenha ou consiga atingir a sua estratégia planejada”.

Nos termos da afirmação C3 da Figura 3, a relação entre ferramentas e resultados poderia tornar-se rotineira e auto reforçadora, de tal forma que poderia ser uma fonte de inércia em face de mudanças nas circunstâncias organizacionais.

Conforme as analistas do setor: “em relação a isso (normas ISO), como temos os processos obedecendo à determinada lei de forma muito firme, quando vou mudar é complicado, muito difícil. Há uma preocupação maior em levar conformidade que atender a função de um requisito”.

Por meio da análise dos documentos, mais precisamente, dos processos da organização, formalizados no Manual do Sistema de Gestão Integrado e das narrativas de entrevistados, verificou-se que o retorno que as certificações e os processos dão à organização justifica alguns engessamentos e a ausência de novas formas de atuar. Porém, a área de TI está em constante atualização, e o ideal é que se tenham processos de trabalho ágeis que atendam às dinâmicas organizacionais.

Após a análise das categorias definidas com base no modelo proposto por Jarzabkowski e Kaplan (2015) e considerando a questão de pesquisa: Como as ações inter-relacionadas de um escritório de desenvolvimento organizacional contribuem para “fazer a estratégia” do ponto de vista da prática social? Entende-se que a Proposição P: As ações inter-relacionadas de um escritório de desenvolvimento organizacional contribuem para “fazer a estratégia” a partir da utilização de ferramentas (estruturas, conceitos, modelos e métodos) que dão suporte à análise da situação e à avaliação das escolhas estratégicas, considerando o ponto de vista da prática social (Jarzabkowski et al., 2007) se cumpre na realidade observada.

Verificou-se que as ferramentas utilizadas pela empresa VGTI constituem, de fato, os pilares para a estratégia na prática. É por meio dos processos e das metodologias consolidadas as quais são selecionadas e aplicadas pelos atores organizacionais com base nos objetivos estratégicos definidos e a sua usabilidade no contexto dinâmico de uma

empresa de TI que os resultados são alcançados, justificando sua adoção e continuidade há anos.

Portanto, a interação entre as áreas de estratégia, qualidade, projetos e processos por meio das ferramentas estratégicas em uso garantem o “fazer a estratégia” acontecer dentro e fora da VGTI.

Conclusões

O objetivo deste estudo foi compreender como as ações inter-relacionadas de um escritório de desenvolvimento organizacional contribuem para “fazer a estratégia” do ponto de vista da prática social.

Ficou evidenciado que a utilização de ferramentas que dão suporte à análise da situação e à avaliação das escolhas estratégicas possibilita o desdobramento da estratégia na prática. Foi possível verificar que as interações existentes entre os núcleos de atuação diversos dentro de um mesmo setor contribuem para maior integração e maior acompanhamento do uso das ferramentas estratégicas – processos, metodologias, tecnologias e certificações. Vale ressaltar que a empresa do estudo de caso tem por padrão desenvolver e implementar soluções internamente para que só então possa integrá-las ao portfólio de produtos externos.

Os resultados indicam que a relação entre a seleção, a aplicação e os resultados das ferramentas, tecnologias de racionalidade, da empresa do caso é toda moldada para que os serviços atendam às restrições dos clientes, sendo papel do Escritório de Desenvolvimento Organizacional garantir tal interação.

Este estudo de caso reforça a relevância de compreender como ocorrem as interações entre ferramentas e atores organizacionais, de acordo com o modelo de Jarzabkowski e Kaplan (2015). Sua contribuição prática ressalta um melhor entendimento do papel da materialidade no trabalho estratégico e no fazer a estratégia; e ainda mais especificamente em empresas que necessitam adequar-se a padrões mundialmente reconhecidos para manter-se em um mercado competitivo e em ascensão.

As limitações encontradas do desenvolvimento do trabalho são o estudo de caso ter sido realizado em uma única empresa e não ter sido possível a participação no *workshop* de planejamento estratégico. Também não foram investigadas as ferramentas em uso exclusivas de outros setores, como as metodologias ágeis.

Sugere-se que outros estudos possam ser realizados, buscando investigar as ferramentas utilizadas em empresas de tecnologia da informação e sua contribuição estratégica em um contexto dinâmico, comparando-se distintos tamanhos de organizações.

A principal contribuição deste estudo reside na interação entre teoria e prática evidenciadas nas categorias de análise e proposição de pesquisa estudadas e corroboradas.

Referências Bibliográficas

- Alves-Mazzotti, A. J. & Gewandsznajder, F. (1999) *O método nas ciências naturais e sociais – pesquisa quantitativa e qualitativa* (2a ed.). São Paulo: Thomson.
- Dameron, S., Lê, J. K. & Lebaron, C. (2015). Materializing strategy and strategizing material: why matter matters. *British Journal of Management*, special issue, 26, S1-S12.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R. & Silva, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 429-457). São Paulo: Saraiva.
- Jarzabkowski, P (2003). Strategic practices: an Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23-55.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice

perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.

Jarzabkowski, P. & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.

Jarzabkowski, P. & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: a framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36 (4), 537-558.

Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D. & Whittington, R. (2016). On The Risk of Studying Practices in Isolation: Linking what, who and how in strategy research. *Strategic Organization*, 14 (3), 248-259.

Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22.

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

Mantere, S. Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency (2008). *Journal of Management Studies*, 45 (2), 294-316.

Orlikowski, W. (2000) Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. *Organization science*, 11(4), 404-428.

Trochim, W. M. K. (1989). Outcome Pattern Matching and Program Theory. *Evolution and Program Planning*, 12, 355-66.

Werle, F. & Seidl, D. (2015). The Layered Materiality of Strategizing: Epistemic Objects and the Interplay between Material Artefacts in the Exploration of Strategic Topics. *British Journal of Management*, 26(1), S67–S89.

Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575-1586.

Whittington, R. Completing the practice turn in strategy research (2006). *Organization Studies*, 27(5), 613–634.

Whittington, R. (2014). Information systems strategy and strategy-as-practice: a joint agenda. *The journal of strategic information systems*, 23(1), 87-91.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5^a ed.). Porto Alegre: Bookman.