

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCIANO MINGHINI

**O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM NOVOS
EMPREENDIMENTOS TECNOLÓGICOS**

CURITIBA

2015

LUCIANO MINGHINI

**O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM
NOVOS EMPREENDIMENTOS TECNOLÓGICOS**

Tese apresentada à banca de defesa do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Antônio Prado Gimenez

CURITIBA

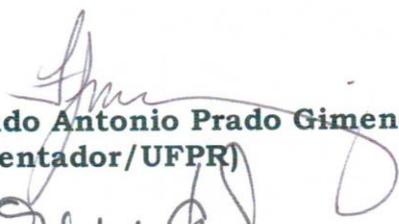
2015

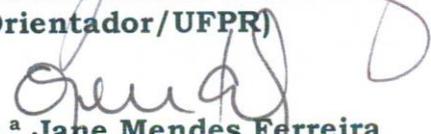
TERMO DE APROVAÇÃO

Luciano Minghini

**“O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM NOVOS
EMPREENDEMENTOS TECNOLÓGICOS”**

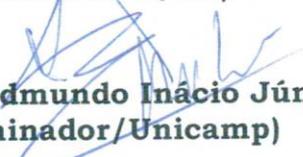
**TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE DOUTOR NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA
SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


**Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
(Orientador/UFPR)**


**Prof.^a Dr.^a Jane Mendes Ferreira
(Examinadora/UFPR)**


**Prof.^a Dr.^a Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov
(Examinadora/UFPR)**


**Prof. Dr. Eloy Eros da Silva Nogueira
(Examinador/UP)**


**Prof. Dr. Edmundo Inácio Júnior
(Examinador/Unicamp)**

31 de março de 2015

AGRADECIMENTOS

Há seis anos decidi mudar completamente minha carreira e neste momento pude contar com o apoio, suporte, orientação, comprometimento e cumplicidade de pessoas maravilhosas, para as quais eu gostaria de registrar esse agradecimento.

Agradeço primeiramente à minha amada família. Heloisa Helena Baleche Minghini, minha mãe, amiga e exemplo, obrigado por acreditar em mim e financiar esse meu sonho com toda coragem, luz e fé que só você possui. Meu querido pai Luiz Augusto Minghini Filho, obrigado por me criar com valores, virtudes e responsabilidade suficiente para eu enfrentar desafios como esse e sair vencedor. Meus irmãos Alexandre e Rodrigo Minghini, vocês sempre serão meus confidentes, minha voz da razão, da maturidade, da inteligência, do bom senso e bom humor. Meus primos de Curitiba, Dimas, Nadir, Yanne, Cendy, Bianca Peccioli, vocês me adotaram como filho ou irmão e me presentearam com um porto seguro. Amo todos vocês.

Outra pessoa que eu amo e que eu gostaria de agradecer é minha amada Larissa Viapiana, minha alegria, me trazendo carinho, aconchego e *cookies*! Sua coragem, perseverança e fé me inspiraram muito durante este doutorado. Durante esse período nós sofremos e lutamos juntos, superamos muitos desafios e vamos continuar nos superando, minha ruivinha. Te amo! Aproveito para agradecer o apoio de toda a sua família, Sr. Mário, Sra. Maria Rosane, Ricardo, Aline e Ana Paula.

Gostaria de agradecer alguns amigos muito especiais. Gustavo Abib obrigado, além de me inspirar a seguir essa carreira, você me apoiou e serviu como exemplo de pessoa e um grande exemplo de profissional. Nicole Maccali, muito obrigado por ser minha companheira dessa jornada, confidente, cúmplice e minha amiga. Muitas vezes você me trouxe calma, sensatez, objetividade e perseverança. Josué Alexandre Sander, outro amigo, cúmplice e confidente. Você é uma pessoa iluminada, só tua presença já me traz paz e bem estar, por isso, obrigado. Minha amiga querida, Ana Flávia Pigozzo, muito obrigado pelo apoio, pelas oportunidades, pela tranquilidade que você transmite durante os desafios que encaramos juntos.

Outros amigos e companheiros dessa jornada que eu gostaria de agradecer são Andréa Torres, Áurea Niada, Fabiana Escudero, Janaína Seguin, João Castilho, Paulo Hayashi e Ricardo Pimentel, com os quais eu sempre pude contar, compartilhando experiências, conteúdos, aflições e esperança.

Este trabalho nasceu de um desafio proposto pela Prof.^a Jane Mendes Ferreira e que foi aceito por mim e pelo meu querido orientador Prof. Fernando Gimenez, a estes dois professores eu gostaria de agradecer especialmente. Obrigado por toda a dedicação e apoio em todas as fases de construção e condução desta tese. Prof. Fernando, a sua tranquilidade e alegria me trouxeram de volta ao doutorado e me inspiraram a chegar até este momento. Ao Prof. Eloy Eros da Silva Nogueira eu também agradeço sinceramente a especial atenção cedida durante e após a banca de qualificação, foi mais orientador do que avaliador. Queridos professores, teve momentos em que vocês tiveram mais fé em mim do que eu mesmo, por isso obrigado.

Outros professores queridos que merecem meu agradecimento sincero são a Prof.^a Karina de Déa Roglio e Prof.^a Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov, por me apresentarem grande parte das leituras que me permitiram assumir uma postura qualitativa e crítica quanto às teorias que estudei. Aos queridos amigos e professores José Frega, Marcos Wagner, Natália Rese, Simone Didonet e Zandra Balbinot, muito obrigado, pois sempre pude contar com vocês no Departamento de Administração da UFPR. Aos secretários do departamento João, Jorlene, Joseane, Lídia, Marcelo e Marcos, obrigado pela educação, atenção e compreensão para me atender e me auxiliar durante estes seis anos.

Gostaria de agradecer também aos amigos de fora do “mundo” acadêmico que acompanharam esta minha jornada. Obrigado Marcelo de Souza, teu otimismo sempre me pôs pra cima e me ajudou a continuar a me dedicar aos meus projetos. Agradeço à turma do “I LIKE”, especialmente meus amigos Maurício Abatti e Eduardo Trombini, vocês me entenderam, me aceitaram e trouxeram muita felicidade durante este período de sacrifício social que realizei. Agradeço aos meus mais recentes amigos Fábio Fagundes, John Jackson e Plínio Ribeiro por participarem e ajudarem durante a coleta de dados para esta tese. Turma do PEIEX, José Carlos, Bruna, Cida, Laura, Luciana, Rafaela, Sônia e Ticiane, muito obrigado, pois vocês foram ótimas companhias durante parte dessa jornada. Enfim, agradeço aos amigos mais distantes seja por conta do espaço ou do tempo, Carlos Ferracioli, Cristiano Trevizan, Deoclides “Kiko”, Fabrisia Ioshijiro, Flávio Gouveia, Liara Stankiewicz e Patrícia Zatt.

A todos vocês meu mais sincero e emocionado muito obrigado!

*Todo dia a noite insiste em me dizer que
eu sou menos mais o mesmo.*

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo apresentar o estudo do desenvolvimento da gestão estratégica em novos empreendimentos tecnológicos incubados a partir da perspectiva da Teoria da Atividade de Vigotsky (2009). Foi conduzido um estudo etnográfico com uma abordagem intervencionista e sócio-histórica, durante 14 meses, acompanhando quatro gestores de uma empresa incubada na Universidade Federal do Paraná, observando as rotinas dos gestores para identificar o objeto das atividades consideradas por eles como estratégicas. Neste período, foram realizadas entrevistas, observação participante, análise de documentos e atividades interventivas para identificar quais são os resultados e objetivos considerados pelos gestores como estratégicos para a organização, as contradições enfrentadas na busca por estes objetivos, como os gestores atuam para resolver estas contradições, como buscam novos conhecimentos sobre gestão estratégica e criam novos vínculos com estes objetivos pela atividade. Ao final do trabalho de pesquisa foi possível, de um lado, verificar que alguns gestores tomaram consciência dos seus conceitos de gestão estratégica, aprenderam novos conceitos a partir das interações sociais e intervenções de pesquisa, desenvolveram vínculos novos e mais complexos com o objeto considerado estratégico e desenvolveram novas atividades de gestão estratégica. Por outro lado, alguns gestores apresentaram subsídios que apontam para o desenvolvimento da relação com a gestão da empresa, mas não forneceram informações suficientes que subsidiassem conclusões sobre o desenvolvimento do indivíduo e das práticas em direção aos objetivos considerados por eles como estratégicos. Ao final o estudo realizado permitiu verificar empiricamente a tese de que o desenvolvimento da Gestão Estratégica de novos empreendimentos tecnológicos incubados é um processo cíclico e evolutivo de resolução das contradições na relação dos gestores com o objeto definido por eles como estratégico, por meio da consciência sobre conceitos espontâneos e a introdução de conceitos científicos em atividades colaborativas que promovem a aprendizagem conceitual de gestão estratégica, o desenvolvimento dos gestores e da relação deles com o objeto.

Palavras-chave: desenvolvimento da gestão estratégica, teoria da atividade, estudos baseados na prática, atividade histórico-cultural.

ABSTRACT

This research aims to present the study of the development of Strategic Management on incubated technological new ventures from Vygotsky (2009) perspective of The Activity Theory. During 14 months it was conducted an ethnographic study with an interventional and socio-historical approach during 14 months, following four managers of a new venture incubated at the Federal University of Parana, watching their routines to identify the object of activities considered by them as strategic. During this period, interviews, participant observation, document analysis and interventional activities were conducted to identify what are the results and objectives considered by these managers as strategic to the organization; what are the contradictions faced by them in the pursuit of these goals; how these managers worked to resolve these contradictions – as seek new knowledge of strategic management – and create new links with these objectives in the activity. At the end of the research work, I could verify that, on one hand, some managers have become aware of the concepts of strategic management, learned new concepts from social interactions and research interventions, developed new and more complex relationships with the object considered strategic and developed new activities of Strategic Management. On the other hand, some managers had subsidies related to the development of the company's management, but did not provide sufficient information to subsidize conclusions on their development towards the goals considered by them as strategic. At the end of the study it was possible to empirically verify the thesis that the development of the Strategic Management of incubated technological new ventures is a cyclical and evolutionary process to reconcile the contradictions in the relationship of managers with the object defined by them as strategic, through awareness of managers spontaneous concepts and the introduction of scientific concepts in collaborative activities that promote conceptual learning of strategic management, development of managers and their relationship with the object.

Keywords: development of strategic management, activity theory, studies based on practical, historical and cultural activity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – AUTORES INFLUENTES DA ÁREA DE PESQUISA EM GESTÃO ESTRATÉGICA	26
QUADRO 2 - RESUMO DAS TÉCNICAS UTILIZADAS PARA COLETA DE DADOS	87
QUADRO 3 – DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS PLANEJADA PARA 2014	117
QUADRO 4 – RESUMO DOS FRAGMENTOS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES .	131
QUADRO 5 - ATIVIDADES QUE ILUSTRAM NOVAS RELAÇÕES COM O OBJETO	138
QUADRO 6 - RESUMO DO RELATÓRIO DA ÚLTIMA REUNIÃO.....	141
QUADRO 7 - CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DA ATIVIDADE DOS GESTORES	ii
QUADRO 8 – EXEMPLO DE INTRODUÇÃO DE NOVOS CONCEITOS	v
QUADRO 9 – ATIVIDADE DE MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DA OMEGA.....	xi
QUADRO 10 – RESUMO DA INSTRUÇÃO AO SÓCIA COM O G2.....	xiii
QUADRO 11 – RESUMO DA INSTRUÇÃO AO SÓCIA COM O G1.....	xvii
QUADRO 12 – RESUMO DA INSTRUÇÃO AO SÓCIA COM O G4.....	xxiv
FIGURA 1 - DIMENSÕES DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO EM GESTÃO ESTRATÉGICA	32
FIGURA 2 - SISTEMA DE ATIVIDADES ESTRATÉGICAS.....	38
FIGURA 3 - RELAÇÃO MEDIATIZADA DO INDIVÍDUO COM SUA REALIDADE.....	49
FIGURA 4 - SEGUNDA GERAÇÃO DO SISTEMA DE ATIVIDADE	51
FIGURA 5 - SISTEMAS DE ATIVIDADES EM ANÁLISE	52
FIGURA 6 - RELAÇÃO ENTRE INDIVÍDUO, OBJETO E CONCEITOS MEDIATIZANTES	58
FIGURA 7 - CONTRADIÇÃO NA RELAÇÃO COM O OBJETO	62
FIGURA 8 – APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO DE NOVOS CONCEITOS	63
FIGURA 9 - SISTEMAS DE ATIVIDADES EM ANÁLISE	66
FIGURA 10 - MODELO DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA BASEADO NA ATIVIDADE.....	66
FIGURA 11 - MODELO DE PESQUISA PROPOSTO	68
FIGURA 12 - RESUMO DO MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DA OMEGA	110
FIGURA 13 - REPRESENTAÇÃO DAS DIFERENTES PERCEPÇÕES DO OBJETO	134

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 JUSTIFICATIVA	15
1.2.1 Justificativa Teórica.....	15
1.2.2 Justificativa Prática	19
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	21
1.3.1 Objetivo Geral.....	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	23
2.1.1 Resgate histórico e definições	24
2.1.2 Estratégia e a abordagem das práticas.....	31
2.2 OUTRAS ABORDAGENS DA PRÁTICA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS	42
2.2.1 A Teoria da Atividade Histórico Cultural – CHAT	47
2.2.2 O desenvolvimento dos conceitos, do indivíduo e da relação com o objeto.....	56
3 METODOLOGIA	65
3.1 A DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE PESQUISA	65
3.2 PROBLEMA, PERGUNTAS DE PESQUISA E CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	69
3.3 A PESQUISA QUALITATIVA	74
3.3.1 Pesquisa Intervencionista	75
3.3.2 Pesquisa Etnográfica	77
3.3.3 Etnografia Intervencionista.....	80
3.4 DESENHO METODOLÓGICO	81
3.4.1 Coleta de Dados	82
3.4.2 Análise de dados	88
3.5 O CAMPO DE PESQUISA.....	89
4 ANÁLISE DOS DADOS	91
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO E DOS GESTORES	91
4.2 OBJETO E A RELAÇÃO COM A ATIVIDADE DOS GESTORES	97
4.2.1 Resumo da análise do objeto da atividade dos gestores.....	103
4.3 APRENDIZAGEM DOS CONCEITOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA	103
4.3.1 Resumo sobre a aprendizagem de novos conceitos.....	116
4.4 DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES.....	116
4.4.1 Resumo sobre o desenvolvimento dos gestores	136
4.5 DESENVOLVIMENTO DA RELAÇÃO ENTRE GESTORES E O OBJETO DA ATIVIDADE	137
4.5.1 Resumo do desenvolvimento da relação dos gestores com o objeto da atividade	148
5 ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA	149
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	159
6.1 AS CONTRIBUIÇÕES PERCEBIDAS.....	159
6.2 O DESAFIO DO MÉTODO E O PAPEL DO PESQUISADOR	161
6.3 CRÍTICAS E POSSIBILIDADES FUTURAS	163
6.4 REFLEXÃO PESSOAL E FINAL.....	164
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	165
8 APÊNDICES	i
8.1 COMPILAÇÃO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE E DOCUMENTOS ANALISADOS	ii
8.2 COMPILAÇÃO DAS ENTREVISTAS E ATIVIDADES ANALISADAS	xi

1 INTRODUÇÃO

Neste estudo analiso o desenvolvimento da gestão estratégica em novos empreendimentos tecnológicos, pela perspectiva da Teoria da Atividade, analisando as atividades consideradas estratégicas e percebidas pela literatura como mediatizantes da relação entre os gestores e o objeto da atividade que representa interesses, necessidades e objetivos considerados estratégicos.

Para apoiar a produção desta tese, adotei a perspectiva da Teoria da Atividade e a abordagem da atividade histórico-cultural que asseguram o rigor acadêmico e científico para a relação já estabelecida com o campo de pesquisa, pois, diferente da maioria das teses revisadas, este estudo nasceu da relação com o campo, com gestores de novos empreendimentos tecnológicos incubados pela Agência de Inovação da Universidade Federal do Paraná, e também, da vontade destes gestores de realizar objetivos estratégicos para o seu negócio. As características deste campo de pesquisa encontraram interesses acadêmicos comuns do orientador e orientando (i.e. a ação empreendedora e a gestão de novos empreendimentos), definiram o contexto da pesquisa (i.e. gestão estratégica de empreendimentos de tecnologia), inspiraram a abordagem epistemológica e metodológica proposta (i.e. etnografia e pesquisa colaborativa) e deram origem ao problema de pesquisa apresentado.

Desde o início dos anos 2000, foram publicadas edições especiais de periódicos e livros discutindo e orientando estudos organizacionais e de estratégia baseados na prática. O interesse acadêmico no estudo sobre as práticas é mais antigo, suas raízes datam do final da década de 1970, mesmo assim, os autores de expressão sobre práticas organizacionais ainda sentem que há muito por ser alinhado (e.g. unidades, objetos, perspectivas e abordagens), assim como, os principais conceitos ainda precisam convergir para o objeto comum entre as diferentes abordagens: as práticas sociais (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010; NICOLINI, 2013). Pesquisadores de estudos organizacionais estão interessados em compreender como a estratégia se desenvolve nas rotinas, nas ações dos gestores e na relação com os conceitos e instrumentos que mediatizam a interação do gestor com a estratégia da organização. Com o foco em práticas já legitimadas pela academia (e.g. reuniões de planejamento, ferramentas

de análise do ambiente organizacional), nas relações internas ou com *stakeholders* externos, nos discursos episódicos ou diários, os pesquisadores vêm experimentando diferentes abordagens da sociologia e psicologia para tentar enxergar a partir das práticas sociais a estratégia *em movimento*. Poucos foram os trabalhos encontrados que trazem a análise psicológica de Vigotsky (2009) sobre a relação do indivíduo com objetivos mediatizada por instrumentos e conceitos que dão forma situada à gestão estratégica da organização (ROULEAU, 2013). Poucos, também, foram os trabalhos com a intenção de colaborar e promover o desenvolvimento da atividade estratégica, ao invés de observar apenas se o desenvolvimento acontece ou não. E ainda, foram poucas as pesquisas encontradas com a atenção voltada para o início do desenvolvimento da estratégia de um novo empreendimento tecnológico.

Para contribuir com os estudos organizacionais que entendem a estratégia como resultado do esforço dos gestores da organização, que abordam a gestão estratégica como um processo desenvolvido nas interações sociais e que escolheram a atividade como forma de entender as relações entre os gestores, o trabalho e os resultados da organização, este estudo foi realizado para acompanhar o desenvolvimento da gestão estratégica da empresa de quatro sócios que não são formados em Administração e que atuam na gestão de um empreendimento incubado pela Agência de Inovação da Universidade Federal do Paraná.

A Teoria da Atividade foi escolhida como perspectiva teórica para a abordagem metodológica e teórica do desenvolvimento da gestão estratégica, pois estimula a utilização de metodologias como a etnografia intervencionista, mantendo o rigor da coleta e análise dos dados (CLOT; KOSTULSKI, 2011; ENGSTRÖM, 2011; SANNINO, 2011). Neste estudo foram utilizados métodos de coleta de dados propostos por estudos baseados nas práticas, como entrevistas mediatizadas por atividades (GHERARDI, 2012), e baseados na Teoria da Atividade, como o método de instrução ao sócio (CLOT, 2010; NICOLINI, 2009; ODDONE; RE; BRIANTE, 2008). A análise do discurso, a partir das narrativas, textos e documentos produzidos pelos gestores, anteriormente e durante a pesquisa permitiu a identificação das categorias de análise e a relação com o objetivo desta pesquisa.

A partir da análise dos dados coletados e das descobertas empíricas, proponho a tese de que o desenvolvimento da Gestão Estratégica de novos empreendimentos tecnológicos incubados é um processo cíclico e evolutivo de resolução das contradições na relação dos gestores com o objeto definido por eles como estratégico, por meio da consciência sobre

conceitos espontâneos e a introdução de conceitos científicos em atividades colaborativas que promovem a aprendizagem conceitual de gestão estratégica, o desenvolvimento dos gestores e da relação deles com o objeto. Para compreender melhor as características e intenções do estudo que antecederam a proposição desta tese, a seguir, são apresentados o problema e os objetivos de pesquisa.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O trabalho voluntário realizado junto à incubadora tecnológica da UFPR, auxiliando gestores de novos empreendimentos inovadores na administração de seus negócios, levantou uma inquietação acadêmica sobre a dificuldade que estes gestores possuem para colocar em prática a gestão estratégica destes novos empreendimentos. Mesmo trazendo ao mercado produtos e serviços inéditos no Brasil e com grande potencial de benefício para a comunidade empresarial, cinco das seis empresas assessoradas, não conseguem desenvolver seus negócios e obter resultados administrativos e econômicos satisfatórios.

Percebi que os gestores possuem grande dificuldade para internalizar e adotar práticas estratégicas reconhecidas pela academia e pelo mercado empresarial, desde definição de objetivos, planejamento e controle de resultados, como o uso de ferramentas (e.g. análise *S.W.O.T.*), ou adoção de processos mais complexos de decisão sobre investimentos, diversificação de mercados ou produtos (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Quando questionados se alguma dessas práticas ocorre, os gestores argumentam que não, ou acontecem *pro forma*, isto é, é feito mecanicamente e o mínimo necessário para atender exigências procedimentais de órgãos externos ou da incubadora, não servindo a um propósito prático.

Os gestores que tenho assessorado são predominantemente pesquisadores ou pós-graduados em áreas tecnológicas (e.g. Engenharia Civil, Ciências Biológicas, Zootecnia e Fitologia) e estão cientes da importância dos conceitos técnicos para as ações empresariais, possuem acesso à infraestrutura da UFPR, a professores, projetos de pesquisas e bibliotecas com conteúdo sobre gestão estratégica. Estão cientes da vasta literatura e guias empresariais

acessíveis (e.g. Modelo Canvas¹), da proximidade com instituições de apoio (e.g. Federação das Indústrias ou SEBRAE), ou ainda, do acesso à capacitação empresarial. Mesmo assim, explicam que acabam priorizando a rotina e atividades diárias para solucionar problemas eminentes ou emergentes. Alguns argumentam que praticam estratégia de alguma outra forma, mesmo que insatisfatoriamente (e.g. visitas aos clientes ou execução de rotinas operacionais).

Refletindo sobre estes fatos e as teorias revisadas, cheguei a uma possível tese. Os gestores de novos empreendimentos tecnológicos, principalmente aqueles sem formação em Administração, desenvolvem a gestão estratégica, reconhecida ou não por eles, a partir da introdução de conceitos e instrumentos considerados por eles como estratégicos, que mediatizam as atividades realizadas e orientadas a um objeto percebido por eles como estratégico (i.e. razões, motivações e resultados esperados), dentro de um contexto específico. Acredito que, durante a realização desta atividade, o contexto, as motivações e os interesses sobre o objeto estratégico provocam a introdução de novos conceitos e instrumentos que moldam as atividades e são moldados pelas características do contexto; conseqüentemente, os indivíduos aprendem e as atividades se desenvolvem.

Em função disso, acredito que a abordagem intervencionista, baseada na prática e suportada pela Teoria da Atividade pode contribuir para que pesquisador e gestores tomem consciência dos seus conceitos atuais e busquem novos conceitos que estimulem a aprendizagem e o desenvolvimento da gestão estratégica. Para verificar se esta tese se percebe no estudo do campo escolhido acredito que seja necessário responder ao seguinte problema de pesquisa:

Como a gestão estratégica se desenvolve em novos empreendimentos tecnológicos?

O problema definido dessa forma influencia epistemologicamente e metodologicamente a condução da pesquisa proposta. Isso, porque, direcionar a atenção para

¹ O modelo CANVAS é uma ferramenta criada pelos pesquisadores Osterwalder e Pigneur (2010) para apoiar gestores e investidores a analisar a inovação e a agregação de valor do novo empreendimento para se avaliar e definir o seu modelo de negócio. É uma ferramenta simples e visual que estimula o gestor a buscar informações sobre o mercado onde a organização está inserida para explorar suas potencialidades.

o desenvolvimento das práticas é romper com a preocupação pela generalização causal e dedicar-se à apreensão mais profunda da realidade em construção e do contexto escolhido como campo de pesquisa (CHIA; RASCHE, 2010; GRAND; RÜEGG-STÜRM; ARX, 2010; ROULEAU, 2013). Mais especificamente, significa concentrar-se na análise das interações entre contexto, indivíduos e atividades que compõem as práticas e definem como gestores e a organização realmente atuam (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON, 2001).

Para alinhar o problema a um desenho de pesquisa coerente com o fenômeno (desenvolvimento das práticas), proponho retomar as teorias de Gestão da Inovação e Gestão Estratégica a partir da abordagem baseada na prática social, que volta a ganhar a atenção dos pesquisadores organizacionais em todo o mundo (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010; NICOLINI, 2013; ORLIKOWSKI, 2010). Para viabilizar a pesquisa sob esta abordagem, pretendo utilizar as proposições da Estratégia como Prática (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009) como forma de abordar o desenvolvimento das práticas de gestão estratégica em empreendimentos inovadores. Para capturar e analisar os dados do campo, mantendo o alinhamento epistemológico e metodológico, proponho usar a pesquisa participativa e a instrução ao sócia (CLOT; KOSTULSKI, 2011; NICOLINI, 2009) como método de pesquisa qualitativa e intervencionista.

O desenho de pesquisa escolhido vem da assunção de que as práticas são registros da atividade real e carregam significados que direcionam os praticantes ao objeto da sua atividade, seja esta a inovação, competição ou a maximização do lucro (CHIA; RASCHE, 2010; ENGSTRÖM; BLACKLER, 2005; KAPTELININ, 2005; SCHATZKI, 2001). Estas atividades são redefinidas continuamente nas interações entre os praticantes e outros indivíduos, em um contexto com heranças históricas e culturais, rompendo com dicotomias metodológicas das abordagens e perspectivas predominantes (ENGSTRÖM, 1999; GRAND; RÜEGG-STÜRM; ARX, 2010; WHITTINGTON, 2007). Acredita-se, então, que abordagens qualitativas e intervencionistas sejam mais indicadas para provocar nos indivíduos a consciência sobre os conceitos das atividades atuais, a introdução de conceitos e instrumentos científicos de gestão estratégica e a análise das mudanças nos indivíduos e nas atividades estudadas (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003; CHIA; RASCHE, 2010; WHITTINGTON et al., 2003). A escolha por este problema de pesquisa e suas características epistemológicas e metodológicas são justificadas detalhadamente a seguir.

1.2 JUSTIFICATIVA

A partir das lacunas e oportunidades de pesquisa identificadas diretamente no contato com o campo, foi realizada uma revisão teórica sobre Gestão Estratégica e os estudos baseados nas práticas organizacionais para identificar as demandas atuais da academia, lacunas teóricas e estratégias metodológicas que justificassem a escolha do tema e da abordagem. Desta revisão teórica, apresento a seguir argumentos que justificam a escolha do fenômeno pesquisado e a perspectiva de análise adotada.

1.2.1 Justificativa Teórica

A partir da definição inicial do contexto de pesquisa (novos empreendimentos tecnológicos), do fenômeno, da abordagem para o estudo da Gestão Estratégica e do quadro teórico escolhido para fundamentar as análises, foram identificadas demandas da academia para o estudo da Gestão Estratégica a partir de perspectivas diferentes e interdisciplinares, assim como, foram identificadas algumas lacunas teóricas que a Teoria da Atividade poderia contribuir para preencher.

Laursen e Foss (2014) apresentam demandas para estudos no nível dos indivíduos e das rotinas internas das organizações para entender como grupos de práticas de gestão de pessoas surgem e contribuem para a estratégia e inovação. Mcgrath e Kim (2014) analisam a pesquisa de estratégia e inovação em um contexto de hipercompetitividade. Os autores argumentam que os modelos clássicos do estudo de estratégia (e.g. cinco forças de Porter, matriz produto e mercado), os níveis de análise predominantes (e.g. da indústria e da firma), ou ainda, a Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991) sofrem para explicar a relação da organização com o atual contexto globalizado e hipercompetitivo.

Chakravarty e Doz (1992) e Mintzberg (1990) propõem que a estratégia precisa ser entendida e pesquisada como um fenômeno dinâmico e emergente e comentam que os

pesquisadores organizacionais precisam concentrar-se mais no contexto, no processo, nas práticas e no conteúdo da estratégia. Whittington (2007), propõe o estudo da estratégia por uma perspectiva mais sociológica, como algo que a organização faz ao invés de algo que ela possui, colocando o indivíduo (i.e. praticante da estratégia) em primeiro plano e as práticas com significado estratégico como objeto de análise do processo estratégico. O autor acredita que as rotinas do gestor, suas decisões e ações acontecem no dia-a-dia das microrrelações de trabalho, onde ele negocia o que é considerado estratégico para a organização e influencia as atividades dos outros indivíduos na direção dessa estratégia, indo além da ação 'mecânica' em função de regras, normas, políticas e planos de ação. Whittington, Johnson e Melin (2004) propõe que o estudo sobre o processo estratégico (i.e. a gestão estratégica) deve considerar o conteúdo (i.e. produto, relação com mercado e resultados competitivos), assim como, acreditam que seja importante analisar a influência do contexto neste estudo, ou seja, é preciso considerar os fatores organizacionais e macroambientais sobre as práticas consideradas estratégicas pelos praticantes.

Em 2010, o *Handbook* de Estratégia como Prática reuniu autores que apresentam diferentes perspectivas para estudar a estratégia nas relações e interações sociais, dentro e fora da organização. Para os autores desta coletânea, a prática pode ser entendida como um fenômeno organizacional ou como constituinte da organização, ou seja, como objeto ou perspectiva de estudo das organizações e da estratégia (GOLSORKHI et al., 2010a; ORLIKOWSKI, 2010). Golden-Biddle e Azuma (2010) verificaram que a abordagem da Estratégia como Prática contribui para complementar a pesquisa da tradição econômica e do processo estratégico, mostrando novas descobertas em se fazer estratégia. Assim como, contribui para analisar a estratégia mais coerentemente com as características sociais, situacionais e contínuas do processo estratégico. Langley (2010) argumenta que, para se superar o desafio de construir um corpo teórico mais robusto para a estratégia estudada sob a abordagem baseada na prática, é preciso adotar uma postura metodológica mais interpretativa e intervencionista com o apoio de métodos como a etnografia, a pesquisa participativa e a pesquisa-ação. Grand, Rüegg-Stürm e Arx (2010) também propõem uma postura mais subjetiva e crítica para os pesquisadores das práticas estratégicas. Os autores acreditam que a visão construtivista permite observar melhor as práticas estratégicas, pois rompe com proposições tidas como verdades universais (i.e. *taken-for-granted*) e vai além de relações dicotômicas como o que é micro ou macro. Respeita o contexto onde agência e ação

acontecem e leva em consideração tanto a criação como a construção contínua das atividades estratégicas pesquisadas.

Resumindo as demandas dos autores pesquisados, percebe-se que as contribuições teórico-empíricas devam ter preocupação com a prática e seus praticantes. As pesquisas futuras devem se concentrar em compreender o processo de gestão, a ação do indivíduo e suas relações sociais intra e interorganizacionais, respeitando o contexto e as mudanças organizacionais ao longo do tempo. Por isso a minha escolha pela abordagem baseada na prática. Revisando então a literatura sobre a abordagem baseada na prática, encontrei que Schatzki, Cetina e Savigny (2001) reclamaram “a vez da prática” para os estudos organizacionais contemporâneos. Sob um ponto de vista mais objetivo, as práticas organizacionais podem ser entendidas como mecanismos de gestão (PORTER, 1998), artefatos ou episódios administrativos (JARZABKOWSKI, 2005). Sob um olhar mais complexo, contextualizado e dinâmico, as práticas podem ser entendidas como um conjunto de atitudes derivadas de características culturais e influências do ambiente de negócios (DORFMAN et al., 2012; RALSTON, 2008), ou ações dos indivíduos (BARNES, 2001) que traduzem decisões tomadas a partir de reflexões sociais (SCHÖN, 1983), ou ainda, atividades desenvolvidas socialmente, repletas de significados históricos e contextuais que as direcionam a um objeto concreto (CLOT, 2010; ENGSTRÖM, 1999; QUEROL, 2011). Esta visão mais maleável sobre os acontecimentos organizacionais não os torna menos concretos ou empiricamente superficiais, tampouco o conhecimento produzido por eles. O que se propõe é olhar para o esforço realizado e as interações entre o social e o material, para entender fenômenos normalmente analisados *ex post facto*.

Autores da Administração, Psicologia e Sociologia propõem abordagens qualitativas de pesquisa para atender à demanda da academia por pesquisas práticas sobre o processo de gestão. Desde estudos de caso com o propósito de entender melhor relações causais mais objetivas (DODGSON; GANN; PHILLIPS, 2014) até abordagens mais subjetivas, como a etnografia e a etnometodologia, adotando perspectivas *foucauldiana*, *giddieniana*, *heideggeriana*, *wittgensteiniana*, construtivistas, institucionalistas ou fundamentada na Teoria da Atividade (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010; GHERARDI, 2012; GOLSORKHI et al., 2010a; NICOLINI, 2013; ROULEAU, 2013; VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Analisando as demandas da academia para os estudos de Aprendizagem Organizacional, Cassandre, Querol e Bulgacov (2012) e Bulgacov et al. (2014) explicam que os

estudos das práticas organizacionais e o desenvolvimento dos indivíduos na organização ainda possuem espaço para receber contribuições de novas perspectivas de análise, em especial, para os estudos que atentem às controvérsias da aprendizagem e da introdução de novas práticas nas interações no ambiente de trabalho. Autores como Bittencourt e Azevedo (2006) e Antonello e Godoy (2009) sugerem a compreensão da aprendizagem desenvolvida historicamente pelas experiências e situações de cada organização e contexto. Essas demandas representam um convite para estudos contrários às perspectivas predominantes de teorias administrativas e de gestão estratégica.

Rouleau (2013) explica que, dentre as proposições teóricas adotadas para a definição das práticas, a mais recente e frequentemente usada nas pesquisas de práticas estratégicas é a das práticas discursivas. O discurso é uma forma de intervenção social carregada de significados e intencionalidade, podendo ser entendido como uma prática social que influencia os indivíduos, suas atividades e as situações onde acontecem (FLORIS; GRANT; CUTCHER, 2013; HARDY; THOMAS, 2014; ROULEAU; BALOGUN, 2011; SPEE; JARZABKOWSKI, 2011). Contudo, Nicolini (2013) explica que, isoladamente, os discursos não são suficientes para explicar o mundo onde vivemos, sem considerar outras formas de atividade social e material. A teoria da prática busca evitar reducionismos nas escolhas das unidades, níveis e objetos de análise nos estudos sobre fenômenos organizacionais, concentrados unicamente em textos, artefatos ou uma prática específica (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008a) como predominantemente acontece nos trabalhos de Estratégia como Prática (ROULEAU, 2013).

Por isso, dentre as propostas identificadas por Rouleau (2013), Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010) e Nicolini (NICOLINI, 2013), a Teoria da Atividade (LEONTIEV, 1978; VYGOTSKY, 2009) foi escolhida para embasar esta tese porque permite um estudo de um conjunto de elementos envolvidos nas atividades sociais, balanceando a importância do indivíduo e suas ações, com elementos situacionais (e.g. contextos, artefatos, outros atores e objetos) e elementos histórico-culturais (e.g. significados, conceitos e experiências), envolvidos com o desenvolvimento da atividade (BAKHURST, 2009; ENGSTRÖM, 2009). Esta perspectiva permite uma análise de elementos envolvidos nas atividades que influenciam significativamente a gestão estratégica já explorados pela academia (e.g. discurso, artefatos e instrumentos), com os que foram pouco explorados (e.g. conhecimento tácito dos indivíduos), considerando também, a influência de atores e práticas externas à organização (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; ROULEAU, 2013; SPEE; JARZABKOWSKI, 2009). Ela permite

também a análise dos objetos (i.e. razões, motivações e resultados esperados) definidos coletivamente e que guiam as atividades estratégicas, rompendo com a dicotomia entre níveis micro ou macro e permitindo a análise de resultados estratégicos (JARZABKOWSKI, 2010). Essa característica contribui inclusive para os estudos dos resultados estratégicos, que não se encontra facilmente em estudos de Estratégia como Prática que adotam outras perspectivas (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; ROULEAU, 2013; VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Por isso, acredita-se que este estudo contribui com as demandas de pesquisa sobre Gestão Estratégica, capturando e analisando as atividades consideradas pelos gestores como estratégicas, promovendo o desenvolvimento dos gestores, das atividades e da sua relação com objetivos definidos por eles como estratégicos.

1.2.2 Justificativa Prática

A revisão teórica mostra que a abordagem baseada na prática traz uma preocupação com a atividade real no estudo da atividade organizacional. Enquanto as abordagens predominantes pesquisam sobre **o quê**, isto é, ferramentas (KAPLAN; JARZABKOWSKI, 2006); melhores práticas (BADER, 2013; CORMICAN; O'SULLIVAN, 2004; NICHOLAS; LEDWITH; PERKS, 2011); capacidades e habilidades (NEWHEY; ZAHRA, 2009; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZAHRA; NIELSEN, 2002), sua relação com a estratégia organizacional e, em alguns casos, com resultados operacionais ou econômicos. A abordagem baseada na prática se concentra em entender **como** o gestor lida com estes elementos no dia a dia. Mais especificamente, meu interesse prático está em entender como as práticas reconhecidas pela academia (e.g. planejamento estratégico) são percebidas pelos gestores de novos empreendimentos tecnológicos, como elas são introduzidas no fluxo de atividades dos gestores, como gestores que não conhecem os conceitos destas práticas apreendem estes conceitos, como estes conceitos e práticas contribuem para o desenvolvimento das atividades de gestão estratégica.

Por isso, busca-se aqui construir conhecimento a partir da intervenção em atividades dos gestores direcionadas a objetivos considerados por eles como estratégicos, para analisar como eles percebem as práticas de gestão estratégica e como elas se desenvolvem a partir da intervenção. Pela perspectiva da Teoria da Atividade, a intervenção provoca nos gestores a

tomada de consciência sobre suas práticas atuais e a apropriação de conceitos que promove o desenvolvimento das suas atividades e a relação destas com os objetivos da atividade, definidos por eles como estratégicos (CLOT; KOSTULSKI, 2011; JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013; JARZABKOWSKI, 2010; VYGOTSKY, 2009).

A reflexão dos gestores sobre suas práticas atuais e o aprendizado de novos conceitos de gestão estratégica poderá influenciar positivamente as atividades em direção aos objetivos estratégicos da organização pesquisada, pois a reflexão e a aprendizagem dos indivíduos promovem a adaptação da organização a novas situações (HAMBRICK; MASON, 1984; SCHÖN, 1983).

Além dos resultados esperados para os gestores participantes, a metodologia e abordagem utilizadas podem vir a contribuir com estudos futuros sobre a sobrevivência de novos empreendimentos tecnológicos (GARCÍA-MUIÑA; NAVAS-LÓPEZ, 2007; SLATER; MOHR, 2006), assim como, estudos futuros sobre o trabalho de assessoria prestado por incubadoras tecnológicas (ALMEIDA; BARCHE; SEGATTO, 2013; CLARA; SCACCHETTI; SILVA, 2013; D'AFONSÊCA, 2007).

A taxa de sobrevivência de novos negócios brasileiros após o período de dois anos ilustra a primeira possível contribuição prática (SEBRAE, 2013). Para as indústrias de alta tecnologia (e.g. equipamentos eletrônicos, aparelhos elétricos e veículos) a taxa de sobrevivência está entre 83% e 85% do total de empresas criadas. Para as empresas comerciais de alta tecnologia (e.g. varejo de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário; atacadistas de equipamentos, partes e peças) está entre 83% e 86%. Já as empresas de prestação de serviços (e.g. manutenção de equipamentos, arquitetura e engenharia, saúde humana e veterinária), que representam 53% da amostra deste levantamento e é onde se enquadra a organização pesquisada, a taxa de sobrevivência cai para 71% a 79%. O SEBRAE (2013) acredita que o índice de sobrevivência tem relação com a disponibilidade de recursos (e.g. capital) e com o perfil dos gestores (e.g. capacitação), por isso, os maiores índices de sobrevivência estão nas indústrias da região sudeste do Brasil. Tether (2014) explica que tão complexo como definir inovação em serviços é gerenciá-la, por isso os gestores escolhidos para a pesquisa são de um novo empreendimento de prestação de serviços tecnológicos incubado pela Agência de Inovação da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Sobre o trabalho de assessoria em gestão prestado pelas incubadoras, Almeida, Barche e Segatto (2013), Clara, Scacchetti e Silva (2013) mostram o esforço e as dificuldades das incubadoras brasileiras em implantar rotinas de assessoria em gestão administrativa e estratégica para os incubados. Mesmo após a implantação de sistemas padronizados como o CERNE² criado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), os gestores das incubadoras relatam dificuldades em capacitar os incubados para desenvolver práticas de gestão e estratégia que resulte na independência administrativa destes novos empreendimentos.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa apresentado e justificado anteriormente, apresento a seguir o objetivo geral deste trabalho e, em seguida, detalho este em objetivos específicos que ajudarão a identificar a sequência de pesquisa e descobertas que me levarão a definição da minha tese.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o desenvolvimento da gestão estratégica em novos empreendimentos tecnológicos incubados.

Para se realizar a análise do desenvolvimento dessas práticas de gestão será necessário alcançar os seguintes objetivos específicos nesta pesquisa:

- a) Caracterização do objeto da atividade dos gestores, percebido como estratégico;

² CERNE significa Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos. É um modelo usado para a orientação da implantação e controle de um sistema de gestão de incubadoras e dos projetos incubados, criado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), na busca de melhorias dos resultados das atividades das incubadoras e, conseqüentemente, melhoria de resultados para as empresas incubadas e a sociedade (CERNE, 2013).

- b) Análise da aprendizagem dos conceitos de gestão estratégica;
- c) Análise do desenvolvimento dos gestores a partir da aprendizagem conceitual;
- d) Análise do desenvolvimento da relação dos gestores com o objeto percebido como estratégico;
- e) Análise do desenvolvimento da atividade de gestão estratégica de novos empreendimentos tecnológicos incubados;

Estes objetivos são fundamentados pelas teorias que serão apresentadas no próximo capítulo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo seguinte serão apresentadas as teorias, conceitos e estudos empíricos que montam o quadro teórico desta tese e dão fundamentação para a proposta teórica e metodológica. O capítulo de fundamentação inicia com uma seção sobre as teorias de Gestão Estratégica, trazendo uma breve revisão das definições dos paradigmas predominantes até a abordagem da Estratégia como Prática. Na sequência, a segunda seção apresenta as diferentes perspectivas e abordagens para o estudo baseado nas práticas sociais e finaliza com uma apresentação mais detalhada da perspectiva da Teoria da Atividade de Vigotsky (2009).

No terceiro capítulo, apresento a metodologia dividida em seis seções, que abordam o modelo teórico que orienta a pesquisa, a problematização da pesquisa, o desenho metodológico e a estratégia para coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo estão as análises dos dados coletados seguindo a lógica da Teoria da Atividade e os objetivos específicos apresentados anteriormente.

No quinto capítulo eu realizo uma revisão das descobertas empíricas e das análises teóricas para responder ao objetivo principal deste estudo e apresentar a tese proposta.

Por fim, no sexto capítulo são apresentadas as considerações finais sobre o trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo eu apresento a revisão teórica sobre a Gestão Estratégica, seus conceitos e características, faço uma breve discussão sobre as abordagens para o estudo baseado na prática e detalho a perspectiva escolhida da Teoria da Atividade Histórico Cultural.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Faulkner e Campbell (2003) serviram de base para iniciar a revisão do conhecimento construído sobre Estratégia. A revisão mostrou que é preciso fazer escolhas para estudar este fenômeno (GIMENEZ; FERREIRA; RAMOS, 2010; GIMENEZ, 2000), é preciso definir um recorte teórico e uma redução metodológica (FOSS, 2007) que permita observar melhor pelo menos uma parte deste “elefante” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Este recorte envolve delimitações de objeto de pesquisa (i.e. conteúdo versus processo estratégico), do objetivo estratégico (e.g. competitivo, cooperativo ou corporativo), contexto (e.g. empreendedor, gerencial ou internacional), do nível de análise (e.g. indivíduo, firma ou indústria), e ainda, a escolha precisa estar alinhada com o interesse da pesquisa (i.e. padrões e generalizações *versus* mudanças e adaptações). Os argumentos de Hoskisson, Hitt e Wan (1999), Mintzberg (1990), Porter (1996) e Nag, Hitt e Chen (2007) convergem para fatores comuns mesmo em diferentes escolhas: a definição do ambiente de negócios onde a organização está inserida; a escolha por uma ou mais organizações de referência; os esforços dos indivíduos na relação da organização com o ambiente e os possíveis resultados. Mesmo assim, é preciso fazer escolhas que concentrem os esforços de pesquisa.

A primeira escolha necessária é a definição do que entendo por estratégia, após a revisão dos estudos deste campo. Por estudar novos empreendimentos tecnológicos sob a abordagem das práticas, decidi definir a estratégia como um processo que inicia com a visão que o proprietário possui sobre o negócio (GIMENEZ, 2000; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), refletida na definição (intencional ou não) do valor presente nos

produtos/serviços que a organização oferecerá ao mercado (PORTER, 1996) e nas direções gerais adotadas (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994) para alcançar este valor. Passa pelas decisões e atividades dos gestores que influenciam significativamente na relação da organização com o mercado, em contextos de estabilidade ou de mudanças (JOHNSON et al., 2007; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001; WHITTINGTON, 1996). Para alcançar resultados como: objetivos organizacionais (CHANDLER, 1962), vantagens competitivas (BARNEY, 1991; PORTER, 1985), mudanças organizacionais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) ou a sobrevivência da organização ao longo do tempo (HANNAN; FREEMAN, 1989).

Desde as discussões acadêmicas iniciais na área de Estratégia Organizacional, a preocupação das diferentes escolas gira em torno de entender as razões pelas quais alguns negócios obtêm sucesso e outros não, como gestores e organizações definem, implementam a estratégia e controlam seus resultados, isto é, a sua gestão estratégica (FAULKNER; CAMPBELL, 2003; PETTIGREW, 1997; PETTIGREW et al., 2002). No início de 1980 algumas escolas americanas e inglesas propuseram transformar este tema em um campo específico de pesquisa científica chamado Gestão Estratégica, o qual rapidamente ganhou adesão e reconhecimento mundial (FOSS, 2007; HOSKISSON; HITT; WAN, 1999; PETTIGREW et al., 2002; THOMAS, 1983). Como as atividades que pretendo pesquisar fazem parte das pesquisas e teorias de Gestão Estratégica (MINTZBERG, 1972; WHITTINGTON, 1996), então neste capítulo apresento uma análise do conhecimento produzido neste campo, um breve resgate histórico da pesquisa e dos conceitos, uma análise das abordagens de pesquisa encontradas, a proposição da abordagem da Estratégia como Prática para este estudo e o detalhamento dos conceitos e características desta abordagem.

2.1.1 Resgate histórico e definições

Os conceitos de Gestão Estratégica possuem contribuições significativas originadas de estudos econômicos (e.g. PORTER, 1980; WERNERFELT, 1984), os quais construíram conhecimento acadêmico concentrando-se na análise de levantamentos de larga escala (i.e. *surveys*), propondo relações causais entre características da firma, o acesso a recursos, as

demandas do mercado e resultados financeiros (FOSS, 2007; FURRER; THOMAS; GOUSSEVSKAIA, 2008; MCGRATH; KIM, 2014).

Olhando a história da pesquisa sobre gestão estratégica, foi possível observar que as características epistemológicas e metodológicas dos estudos econômicos dos anos de 1960 a 1980 sobrepuseram a origem sociológica e qualitativa da estratégia promovida por pesquisadores como Ansoff, Andrews e Chandler, na década de 1950 (PETTIGREW et al., 2002). Motivados pela praticidade das relações ortogonais propostas nos estudos sobre a Organização Econômica Industrial, a objetividade das equações estruturais do paradigma da Estrutura-Conduita-Performance e as contribuições prescritivas da obra de Porter (PORTER, 1980), grupos de pesquisa da área de Economia, Administração e Negócios cresceram rapidamente nos Estados Unidos e Inglaterra, se aproximaram de grandes corporações e empresas de consultoria para compreender o efeito das externalidades do mercado sobre a firma, propondo métodos quantitativos e modelos prescritivos que continuam sendo respeitados, debatidos e utilizados no estudo da Gestão Estratégica (FOSS, 2007; MAHONEY; MCGAHAN, 2007). Em meados da década de 1970, pesquisadores das escolas de negócios retomavam a ideia de pesquisar como a estratégia era concebida e implementada na organização, desenvolvendo propostas como o Incrementalismo Lógico ou da Estratégia Emergente (MINTZBERG; QUINN, 2001), concentrando-se mais sobre o fazer estratégia (i.e. *strategy-making*, MINTZBERG, 1972) e o Processo Estratégico (CHAKRAVARTY; DOZ, 1992; HUTZSCHENREUTER; KLEINDIENST, 2006). Em 1979, o termo Gestão Estratégica surge como proposta de fenômeno de pesquisa para substituir o termo Políticas de Negócio, pois o foco das pesquisas distanciava-se das regras e normas organizacionais para concentrar-se na relação dos objetivos e planos da firma com o mercado (THOMAS, 1983). O Quadro 1 a seguir mostra resumidamente os trabalhos originais em Estratégia que inspiraram os trabalhos iniciais para a formação do campo de pesquisa em Gestão Estratégica (GHOBADIAN; O'REGAN, 2008).

QUADRO 1 – AUTORES INFLUENTES DA ÁREA DE PESQUISA EM GESTÃO ESTRATÉGICA

AUTOR	RESUMO
BARNARD (1938)	Concentravam-se no processo, funções gerenciais e a cooperação e a influência da organização nos estágios iniciais da estratégia.
CHANDLER (1962)	Concentrava-se na relação entre o crescimento organizacional, a estratégia organizacional, as mudanças e a estrutura interna.
ANDREWS (1971)	Concentrava-se em identificar características internas e práticas consideradas decisivas para a estratégia.
SIMON (1947) E CYERT MARCH (1963)	Examinaram os processos internos, processos decisórios da organização, estruturas hierárquicas, limitações de informação, poder e coalizões.
ANSOFF (1965)	Concentravam-se no estudo das decisões estratégicas e o objeto destas decisões: escopo produto-mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia.
SELZNICK (1957)	Concentrou-se em liderança e competências distintivas.
MASON (1939) E BAIN (1956)	Foco no ambiente externo. Paradigma da estrutura-conduta-performance. Indústria como unidade de análise.
PORTER (1980)	Identificou forças específicas do ambiente externo que influenciavam a organização das indústrias e forças competitivas que influenciavam as decisões da firma.
WILLIAMSON (1985)	Custo econômico de transação. Concentrava-se no comportamento gerencial e os reflexos nos custos de transação.
PENROSE (1959) E WERNERFELT (1984)	Inspirou a visão baseada em recursos sobre a firma. O acesso e a utilização dos recursos diferenciam o desempenho das empresas.

FONTES: AUTOR, BASEADO EM FURRER ET AL. (2008), GHOBADIAN E O'REGAN (2008) E HOSKISSON ET AL. (1999)

Thomas (1983) elaborou um mapeamento do conhecimento construído durante os primeiros anos de pesquisa neste campo acadêmico. Durante o predomínio dos estudos econométricos e levantamentos quantitativos, ele percebeu que a Gestão Estratégica era entendida como um conjunto de tarefas com a finalidade de desenvolver vantagens e resultados competitivos e que atendem a uma sequência de condução (i.e. formulação de objetivos, análise ambiental, formulação da estratégia geral da organização, revisão desta estratégia, implementação da estratégia, e controle da estratégia). Ele também percebeu que essa concepção da Gestão Estratégica tornou-se mais atraente, pois era uma proposta mais prática e útil para a produção de conhecimento nesta área.

Ao final de 1980, a Gestão Estratégica continuava concentrada em tentar entender e explicar o sucesso ou o fracasso da firma, assim como, muitos dos fatores organizacionais que influenciavam um ou outro (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994). Hoskisson, Hitt e Wan (1999), Faulkner e Campbell (2003) e Ghobadian e O'Regan (2008), mostram que de 1980 ao final de 1990 outros grupos de pesquisa formados por administradores e sociólogos retomavam o foco no gestor (Quadro 1), para elaborar estudos baseados na Teoria da Liderança, análise do Processo Decisório ou na Visão Baseada em Recursos, propondo diferentes abordagens, objetos e metodologias de estudo da Gestão Estratégica. Nesta época os trabalhos sobre o

processo estratégico e o papel dos gestores ainda eram escassos (PETTIGREW et al., 2002). De 1970 a 1990, os estudos sobre Gestão Estratégica alternaram unidades, objetos e níveis de análise, estudando as forças estratégicas da indústria, a estrutura e os recursos da organização, competências organizacionais, rotinas, ações e o processo decisório, habilidades, capacidades, atitudes e o perfil do gestor no desempenho da firma (FURRER; THOMAS; GOUSSEVSKAIA, 2008; NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007; PETTIGREW et al., 2002). Hoskisson, Hitt e Wan (1999) e Ghobadian e O'Regan (2008) usam a metáfora de pêndulos para explicar o quanto o nível, ambiente e o método de análise variaram durante os 30 anos de pesquisa sobre o tema (veja a Figura 1 mais adiante), enquanto que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) utilizam a parábola dos cegos e o elefante, mostrando o quão diferentemente podemos perceber e estudar o mesmo fenômeno (Estratégia).

Durante os anos de 1990, três grandes abordagens de estudo da Gestão Estratégica se destacam entre os artigos teóricos e empíricos revisados por Hoskisson, Hitt e Wan (1999): o estudo da Forças Competitivas para a cadeia de valor (e.g. PORTER, 1996), a Visão Baseada em Recursos (e.g. BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990), e o Processo Estratégico (e.g. CHAKRAVARTY; DOZ, 1992). Tornando-se mais complexo e arriscado definir um único conceito para Estratégica e Gestão Estratégica, mesmo assim, em 1994 Rumelt, Schendel e Teece (1994) propõem que Estratégia pode ser entendida, de forma ampla, como a direção geral definida para a organização e tratada pelos gestores principais da organização. Enquanto que gestão estratégica pode ser entendida como a definição de objetivos, a escolha de diversidade e escopo de atuação, o desenho da estrutura e dos sistemas organizacionais e a definição de regras ou normas para a coordenação do trabalho.

A partir dos anos 2000, com a intensificação da internacionalização das organizações e do conhecimento sobre estratégia, mais diversidade de abordagens e metodologias foram incorporadas ao campo e mais complexo o fenômeno se tornou (NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007). Para ilustrar o conhecimento heterogêneo construído neste período e analisar a identidade deste campo acadêmico, Nag, Hambrick e Chen (2007) realizaram um estudo aprofundado de interpretação dos temas e termos de interesse presentes nos artigos dos quatro maiores periódicos de Gestão Estratégica entre 1980 e 2000, e ainda, entrevistaram 57 autores das áreas de Administração, Economia, Marketing e Sociologia (que já haviam publicado sobre gestão estratégica), para caracterizar os termos textuais mais frequentes e definir o que é pesquisado em Gestão Estratégica. Eles verificaram que “a Gestão Estratégica

lida com grande parte das **Iniciativas** intencionais ou emergentes adotadas pelos **Gestores** em nome dos proprietários, envolvendo” o **Interior da Organização** e “a utilização dos **Recursos**, para melhorar o **Desempenho** da **Firma** no **Ambiente** externo.” (NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007, p. 944–949, tradução e grifo do autor). Este artigo trouxe algumas descobertas interessantes que contribuem com o *framework* escolhido nesta tese.

Na primeira fase do estudo Nag, Hambrick e Chen (2007) analisaram os resumos de 385 artigos publicados entre 1980 e 2000 para encontrar termos convergentes (e.g. palavras como firma, companhia, empresa e negócio foram agrupados no termo Firma). O resultado mostrou que as palavras menos frequentes no texto dos resumos analisados pertencem ao termo **Desempenho** (e.g. crescimento, vantagem e retorno), enquanto que as palavras para **Iniciativas** (e.g. inovação, diversificação e aquisição) aparecem com maior frequência. Na segunda fase do estudo, os autores mais citados em artigos de gestão estratégica foram agrupados por área de pesquisa (Administração, Economia, Marketing e Sociologia) e questionados sobre qual seria a definição para o campo de pesquisa de Gestão Estratégica. Diferentemente dos resultados apresentados na primeira fase, a análise das respostas dos pesquisadores apresentou mais palavras ligadas aos termos **Desempenho** e **Firma**, seguidas por palavras agrupadas nos termos **Iniciativas**, **Ambiente**, **Interior da Organização** e **Gestores** respectivamente, enquanto que **Recursos** é o termo menos frequente nas definições dos pesquisadores entrevistados.

Outro resultado da análise de Nag, Hambrick e Chen (2007) mostra que os pesquisadores entrevistados das áreas de Administração, Marketing e Sociologia, destacam o **Interior da Organização** (e.g. comportamentos, práticas, rotinas, processos e a implementação da estratégia) e as **Iniciativas** dos gestores (e.g. escolhas, ações, planos, estratégias, posicionamentos) como principais objetos de pesquisa em Gestão Estratégica. Enquanto os pesquisadores de Administração dão maior atenção para os **Gestores** e o **Interior da Organização**, os pesquisadores de Marketing e, especialmente, Sociologia estão concentrando-se mais nas **Iniciativas** do gestor na busca por resultados organizacionais mais amplos como a sobrevivência e o aprendizado organizacional.

Comparando estes resultados com outras revisões teóricas realizadas, o que se percebe é que a partir de 2000 a abordagem predominante de estudo sobre Gestão Estratégica, a VBR, vem perdendo a hegemonia do interesse acadêmico para outros temas como as iniciativas dos gestores e características específicas da organização (NAG; HAMBRICK;

CHEN, 2007; RAMOS-RODRÍGUEZ; RUÍZ-NAVARRO, 2004). A VBR e a Visão Baseada em Conhecimento (VBC) passam a receber a atenção de grupos acadêmicos interessados na análise de microfundações da Gestão Estratégica (FELIN; FOSS, 2005, 2011), uma derivação da perspectiva econômica do estudo da firma, que agrega contribuições da psicologia, dos conceitos de capacidades e aprendizagem organizacional, agora com foco em características específicas do indivíduo (FELIN; FOSS, 2005, 2011; MOLINA-AZORÍN, 2014), na análise do seu comportamento (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011), das suas rotinas (PENTLAND et al., 2012) e dos processos cognitivos (NARAYANAN; ZANE; KEMMERER, 2010) para entender a relação com as vantagens competitivas da organização. Esta abordagem concentra-se em pesquisas objetivas e predominantemente quantitativas para identificar quais são as microfundações individuais e seu efeito sobre o cotidiano, capacidades e desempenho organizacionais (FELIN et al., 2012; MOLINA-AZORÍN, 2014).

Uma edição especial do *Business Research Quarterly*, lançada no final do primeiro semestre de 2014, apresenta as perspectivas das microfundações (FELIN; FOSS, 2011), da Competitividade Baseada na Ação (MADHOK; MARQUES, 2014) e da Institucionalização de Práticas (GARRIDO et al., 2014; VAARA; WHITTINGTON, 2012) como propostas para atender às demandas atuais da academia em tentar compreender detalhes mais complexos e subjetivos sobre a Gestão Estratégica (GUERRAS-MARTÍN; MADHOK; MONTORO-SÁNCHEZ, 2014). Ali é possível confirmar que os autores apresentam proposições baseadas nos autores tradicionais da VBR/VBC e da Teoria Institucional para a análise do indivíduo na criação e sustentação das vantagens competitivas da firma.

Analisando as características destas abordagens, ainda fica a dúvida se elas poderiam atender à demanda acadêmica de tentar entender como o gestor e a organização conduzem os esforços considerados estratégicos (GOLSORKHI et al., 2010a; MCGRATH; KIM, 2014; WHITTINGTON; PETTIGREW; THOMAS, 2002). Ou seja, a forma como nos propõem (ou não propõem) observar a gestão da estratégia acontecendo, pode ser considerada como desalinhada dos objetivos desta tese. As duas primeiras perspectivas (VBR e Competitividade Baseada na Ação) concentram-se quase que exclusivamente nos antecedentes no nível do indivíduo, adotam um paradigma individualista para estudar as ações do indivíduo na busca pela maximização de resultados financeiros e avaliar as consequências em grupos de indivíduos e nos resultados organizacionais como nível macro (ABELL; FELIN; FOSS, 2008). Sendo assim, considera indivíduo e as interações sociais como unidades de análise separadas,

assim como, ações atividades e práticas como elementos isolados (HODGSON, 2012). É preciso considerar também o fluxo e “variáveis coletivas” como rotinas, a estrutura e cultura organizacional (MOLINA-AZORÍN, 2014, p. 109). Ou ainda, ir além da mensuração de variáveis coletivas, abordando os indivíduos nas interações, como partes de um todo que, coletivamente, apresentam práticas mais representativas do que a soma de elementos puramente individuais.

Sobre a perspectiva institucional proposta por Garrido et al. (2014) e Vaara e Whittington (2012), cabe comentar que as práticas institucionalizadas pela indústria são ressignificadas pelos indivíduos em função do contexto (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005) e podem ser incorporadas de inúmeras formas às atividades das organizações (NORDQVIST; MELIN, 2010; REGNÉR, 2003). A teoria da agência na perspectiva institucional pode ajudar a aproximar o pesquisador e o fenômeno no campo, como proposto em estudos teóricos e empíricos (BLACKLER; REGAN, 2009; HUNG; WHITTINGTON, 2011; JOHNSON; SMITH; CODLING, 2010; WHITTINGTON, 1992), mesmo assim, o foco destas pesquisas estará na análise das práticas institucionalizadas, em uma determinada indústria (VAARA; KLEYMANN; SERISTO, 2004) ou pela ação de instituições de ensino e consultorias (NORDQVIST; MELIN, 2010), diminuindo a importância do processo, do desenvolvimento das práticas nas organizações.

Johnson, Melin e Whittington (2003) argumentam que o campo de estratégia se caracteriza por apresentar um fenômeno dinâmico em que um conjunto interdependente de atores interage para perseguir um leque de objetivos, seja de estratégia ou inovação. Por isso, acreditam que a academia poderia direcionar a mesma atenção prestada no estudo dos antecedentes e resultados organizacionais, para os estudos das atividades e interações que os constituem. Proponho então, pesquisar a Gestão Estratégica considerando as ações do indivíduo como consequentes de reflexões que acontecem socialmente durante a própria ação (SCHÖN, 1983), dentro de um fluxo de atividades desenvolvidas nas interações com outros atores organizacionais e sociais, (CLOT, 2010; NICOLINI, 2013), cada qual com o seu papel e contribuição para a estratégia (WHITTINGTON et al., 2003), influenciados pelo contexto e também influenciando-o pela prática (JARZABKOWSKI, 2005). Por isso, ao invés de tentar definir novas relações causais entre o micro e macro, parece ser mais coerente estudar como micro e macro atuam juntos no desenvolvimento da estratégia (HODGSON, 2012; ORLIKOWSKI, 2010) e como são desenvolvidas as práticas organizacionais ou

interorganizacionais que influenciam de alguma forma nos resultados estratégicos (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Esta é uma das propostas da abordagem da Estratégia como Prática (i.e. *Strategy as Practice* ou SAP), a qual entende que a estratégia é algo que os gestores fazem, nas interações com os demais atores organizacionais e interorganizacionais (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; WHITTINGTON, 2007).

2.1.2 Estratégia e a abordagem das práticas

A Estratégia como Prática (SAP) é uma abordagem de pesquisa sobre a gestão estratégica que se aproximou dos estudos organizacionais baseados na prática, utilizando perspectivas teóricas mais subjetivas como o Estruturacionismo (WHITTINGTON, 1992) e a própria Teoria da Atividade (JARZABKOWSKI, 2010). Estes estudos começaram a definir características próprias de abordagem de pesquisa após um encontro e publicações influentes no início dos anos 2000 (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; MACIEL; AUGUSTO, 2013; WHITTINGTON et al., 2003), tendo como base algumas proposições dos estudos de processo estratégico (BURGELMAN, 1996; MINTZBERG; QUINN, 2001), processo decisório (NUTT, 1993; SCHÖN, 1983), *sensemaking* e *organizing* (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005) e nas teorias que adotam as práticas sociais como abordagem de estudo da gestão da estratégia (ROULEAU, 2013).

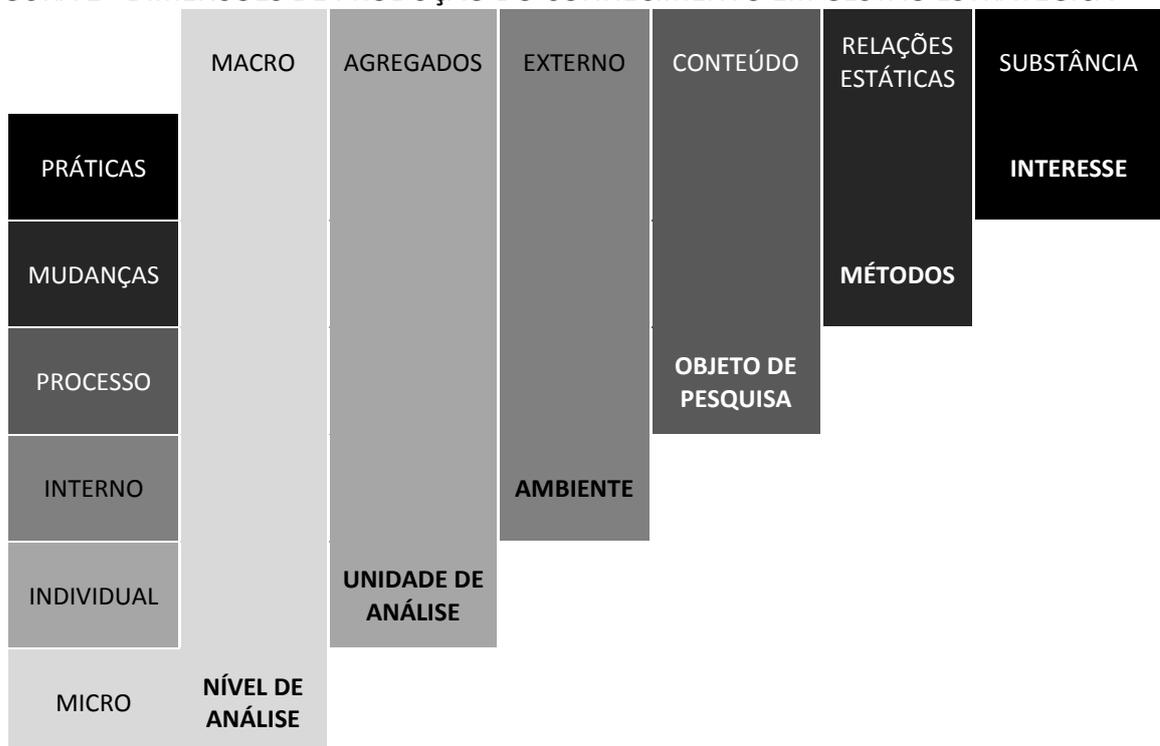
O estudo da estratégia a partir das práticas retoma a preocupação com o que acontece no campo empírico, visa à reaproximação com os praticantes, assim como, assume a responsabilidade de contribuir com a teoria sociológica das práticas (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Permite explicar como a prática constitui o processo estratégico, com um olhar mais abrangente sobre a construção da Gestão Estratégica. Jarzabkowski e Spee (2009) explicam que a SAP se concentra na análise multinível da produção e reprodução da ação estratégica dos gestores, assim como, nos elementos individuais e sociais que envolvem este fluxo, ao invés de se preocupar simplesmente com ações e decisões de mudanças estratégicas e o desempenho no nível da firma.

Sendo assim, pode-se dizer que a SAP traz uma proposta de conteúdo convergente e uma abordagem alternativa em comparação com paradigmas predominantes de pesquisa em

Gestão Estratégica apresentadas no início desta seção. É convergente porque a argumentação atual das abordagens mais tradicionais (e.g. microfundações) confirma as análises de Johnson, Melin e Whittington (2003) e de Whittington, Pettigrew e Thomas (2002), de que o valor agregado reside, cada vez mais, nas microatividades dos gestores e outras pessoas nas organizações.

Whittington (2007) explica que os pesquisadores comumente se apoiam em dimensões dicotômicas para definir seus interesses e métodos de pesquisa, lembrando a metáfora do pêndulo sobre o desenvolvimento científico no campo de Gestão Estratégica (GHOBADIAN; O'REGAN, 2008; HOSKISSON; HITT; WAN, 1999). A Figura 1, reúne as dimensões e seus extremos, para mostrar como o estudo da estratégia a partir das práticas se apresenta como uma proposta alternativa de pesquisa. Analisando a Figura 1 é possível perceber que os estudos de Gestão Estratégica oscilam entre polos de seis dimensões: **Nível de Análise, Ambiente, Unidade de Análise, Objeto de Pesquisa, Métodos e Interesse**.

FIGURA 1 - DIMENSÕES DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO EM GESTÃO ESTRATÉGICA



FONTE: AUTOR, BASEADO EM GUERRAS-MARTÍN, MADHOK E MONTORO-SÁNCHEZ (2014), HOSKISSON, HITT, WAN E YIU (1999), JARZABKOWSKI E SPEE (2009), ORLIKOWSKI (2010) E WHITTINGTON (2007)

O **Nível de Análise** já foi analisado anteriormente e pode ser dividido em nível MICRO ou MACRO de estudos. No nível micro os pesquisadores buscam entender as características

do indivíduo (e.g. gestor ou empreendedor de GIMENEZ, 2000) ou de grupos de indivíduos (e.g. *top management team* (TMT) e *middle management* (MDM) de JARZABKOWSKI, 2005). Enquanto que no nível macro estuda-se a organização (e.g. corporações ou unidades de negócios de PORTER, 1980), grupos de empresas e suas características (e.g. recursos, estrutura, normas e cultura de HALL, 2002). O **Ambiente** estudado normalmente é separado entre fatores EXTERNOS (e.g. setor da indústria, região geográfica, forças competitivas, barreiras, políticas e normas de HANNAN; FREEMAN, 1989; e PORTER, 1980) e os INTERNOS (e.g. competências essenciais de PRAHALAD; HAMEL, 1990) que influenciam o desempenho da firma (GHOBADIAN; O'REGAN, 2008).

A abordagem das práticas rompe com a distinção de níveis e ambiente de análise porque enxerga a estratégia como um fluxo desenvolvido a partir de elementos individuais (e.g. ações, sentidos e escolhas) e sociais (e.g. reflexão, significados e atividades), definido e mantido por meio de práticas consideradas pelas pessoas como estratégicas (ORLIKOWSKI, 2010; RECKWITZ, 2002; SCHATZKI, 2001). Se necessário, o estudo destas práticas extrapola o gestor, grupo de indivíduos ou limites formais da organização e acompanha as atividades interorganizacionais, ou externas à organização envolvidas nas práticas estudadas. Para exemplificar é possível citar a pesquisa de Nordqvist e Melin (2010) que analisa as práticas de planejamento estratégico, institucionalizadas e adotadas por diferentes gestores de empresas familiares, enquanto que Walter e Augusto (2011) estudaram o efeito de práticas externas promovidas por consultores na estratégia de uma organização. Essa característica específica reforça a escolha da metodologia de pesquisa proposta neste estudo e que será detalhada no próximo capítulo.

A **Unidade de Análise** pode ser definida como a fonte dos dados coletados pelo pesquisador (MERRIAM, 2009). Normalmente, os estudos de Gestão Estratégica podem ser agrupados por adotar unidades INDIVIDUAIS de coleta e análise dos dados sobre o fenômeno e as relações pesquisadas (e.g. os gestores; a firma; ou o país), ou ainda, os dados podem ser coletados de um conjunto de atores AGREGADOS que influenciam na gestão da estratégia (e.g. gestores de multinacionais; empreendedores incubados; incubadoras; ou indústrias de biotecnologia). Tratando primeiramente dos praticantes como indivíduos, é possível pesquisar como a participação de diferentes indivíduos (e.g. o diretor, o gerente de produção e o maior cliente da empresa) em atividades recursivas (e.g. negociação de contratos semestrais) que envolvem práticas estratégicas (e.g. planejamento da capacidade e estrutura produtiva da

empresa) molda a estratégia e os resultados organizacionais. Enquanto que os atores agregados podem ser estudados como categorias de indivíduos (e.g. engenheiros, médicos, consultores, pesquisadores, gerentes intermediários e acionistas) que se envolvem em atividades e práticas consideradas estratégicas, e ainda, qual sua contribuição para resultados específicos (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

O **Objeto de Pesquisa** (Figura 1) divide-se em pesquisas sobre o CONTEÚDO (o quê) ou PROCESSO estratégico (como) (WHITTINGTON, 1996, 2007). O primeiro normalmente se preocupa com os tipos de estratégia e o objeto das decisões do gestor que influenciam a relação entre os produtos da firma, as características do mercado e os resultados esperados (BULGACOV; BULGACOV, 2009). Já os estudos sobre o processo estratégico se concentram no esforço de formulação e implementação de objetivos e planos de ação (CHAKRAVARTY; DOZ, 1992; HUTZSCHENREUTER; KLEINDIENST, 2006). Whittington (2007) comenta que a SAP possui pouca contribuição para os estudos de conteúdo estratégico, contudo, a perspectiva da Teoria da Atividade adotada neste estudo, propõe que o pesquisador deva dar especial atenção para a análise do objeto que orienta o fluxo da atividade dos gestores. Resumidamente, os objetos são elementos abstratos ou concretos que orientam as ações do indivíduo e as atividades coletivas (CLOT, 2010), normalmente estes objetos representam interesses e necessidades durante as interações e escolhas do gestor (GIOIA, 2006; SCHÖN, 1983), justificando as práticas adotadas (JARZABKOWSKI, 2010). A abordagem adotada neste estudo permite reunir o conteúdo definido como estratégico pelos indivíduos pesquisados (i.e. objetos e significados estratégicos) e o processo (i.e. as ações individuais, interações e atividades sociais) que influencia o alcance dos resultados estratégicos.

Quanto à construção da teoria de Gestão Estratégica, Whittington (2007) identificou **Métodos e Interesses de Pesquisa** dicotômicos nas abordagens predominantes. Alguns pesquisadores procuram explicações descritivas e preditivas, aplicando metodologias quantitativas em grandes amostras, analisando RELAÇÕES ESTÁTICAS entre variáveis e correlações que permitam generalizações. Ou seja, estão interessados em definir a SUBSTÂNCIA da estratégia, suas regularidades ou padrões (BURREL; MORGAN, 1979). Outros acadêmicos empregam metodologias longitudinais, por vezes qualitativas, analisando as MUDANÇAS ao longo do tempo, comparando casos em diferentes contextos, assim como, a influência de mudanças e diferenças sobre elementos das organizações (EISENHARDT, 1989).

Nestes casos o interesse dos pesquisadores está em entender o processo de gestão da estratégia (WHITTINGTON, 2007).

Sobre estas duas dimensões, Whittington (2007) argumenta que o estudo baseado nas práticas não comporta dicotomias de metodologia ou interesse de pesquisa, pois o *framework* comumente adotado pelos pesquisadores fundamenta-se em teorias mais abstratas como a filosofia, antropologia, sociologia e psicologia (e.g. Foucault, Bourdieu, Giddens e Vigotsky) (CHIA; RASCHE, 2010; VAARA; WHITTINGTON, 2012). Para o método isso significa que os estudos são qualitativos, nem sempre longitudinais, porém todos consideram o efeito do tempo, do contexto, das pessoas e suas ações sobre as atividades e práticas (GOLSORKHI et al., 2010a; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Os estudos de casos e estudos comparativos normalmente utilizam análise de documentos, discursos e narrativas (SPEE; JARZABKOWSKI, 2011), enquanto os estudos longitudinais usam a etnografia (MAITLIS; LAWRENCE, 2003), etnometodologia (SAMRA-FREDERICKS, 2003) e *grounded theory* (REGNÉR, 2003). Quanto ao interesse de pesquisa, Orlikowski (2010) explica que uma grande parte dos pesquisadores de gestão e estratégia passou a dar maior importância para o que são e como ocorrem as práticas nas organizações. Seguindo essa orientação, este estudo tem interesse em entender como se desenvolvem as PRÁTICAS (Figura 1) da estratégia. Para isso, é possível escolher as práticas como o fenômeno organizacional que será estudado e entender o que os gestores fazem de estratégia na prática. Ou ainda, adotar as práticas como uma abordagem, passar a ver a organização e a estratégia como fruto do conjunto de atividades sociais do dia-a-dia, que moldam e são moldadas pela realidade organizacional. Existe ainda, a possibilidade de assumir que a vida social, conseqüentemente, a organização e a estratégia, são constituídas nas práticas em andamento (ORLIKOWSKI, 2010). Esta tese adota a prática como fenômeno de análise do desenvolvimento da gestão estratégica.

Em função destas características, a estratégia pode ser vista como um fluxo de atividades situadas em um contexto, realizadas socialmente e derivadas de práticas consideradas estratégicas para alcançar resultados como direções, sobrevivência e vantagens competitivas para a organização, mesmo que estas atividades não tenham sido definidas intencionalmente ou tenham sido formalmente articuladas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI, 2004). Dessa forma, o trabalho realizado de estratégia da organização se dá nas práticas organizacionais e outras práticas que envolvem tanto o nível micro como macro, o ambiente interno como externo, processos e resultados estratégicos.

Este trabalho acontece de diversas formas e intensidades por toda organização. Por isso, proprietários, diretores do negócio (TMT), gerentes (MDM), líderes, ou ainda, estrategistas de fora da organização (e.g. consultores, assessores e parceiros) negociam a adoção, modificação ou abandono de práticas deliberadas e emergentes, recursivamente nas atividades diárias. A este trabalho foi atribuída a expressão *strategizing* (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 1996) ou *strategy-making* (i.e. fazer-estratégia de MINTZBERG, 1972; WHITTINGTON, 1996, 2007).

Sendo assim, a gestão da estratégia pode ser definida como um esforço de *strategizing*, no qual praticantes, atividades e práticas influenciam os resultados estratégicos. É importante registrar que nem todo indivíduo pode ser considerado praticante e nem toda atividade organizacional pode ser considerada estratégica. É preciso que indivíduos e atividades estejam interconectados com práticas específicas, significativas e substantivas para a organização (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Por isso, cabe aqui apresentar melhor cada um destes elementos.

Se nem todos os indivíduos são considerados praticantes de estratégia, então quem pode ser considerado? Primeiramente é importante destacar que a conceptualização de praticantes diz respeito a seres sociais, ou seja, não se analisa o indivíduo isoladamente, o estrategista e suas características como nos estudos de microfundações. Trata-se de atores socialmente envolvidos direta ou indiretamente com o *strategy-making*, que apresentam características essenciais e uma identidade comum entre os estudos e proposições teórico-metodológicas.

Os praticantes diretamente ligados à estratégia da organização são reconhecidos como proprietários, gestores, líderes ou consultores que normalmente assumem a responsabilidade por escolhas e ações que modificam os rumos de uma organização (WHITTINGTON, 1996). Aqueles indiretamente ligados ao *strategizing* podem ser identificados como *stakeholders* internos ou externos à organização, formadores de opinião que moldam e/ou legitimam práticas e atividades em determinados ambientes ou contextos (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008b). As principais características identificadas nestes atores são:

- a) possuem habilidades de comunicação e de relação social distintivas, alguns especialmente, possuem competências gerenciais e estratégicas (ROULEAU, 2005; SAMRA-FREDERICKS, 2003; VAARA; WHITTINGTON, 2012);

- b) participam de reflexões e interações para definir (i.e. *sensemaking*) ou influenciar outros na definição (i.e. *sensegiving*) de conceitos estratégicos para as atividades em um dado contexto (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; JOHNSON et al., 2007). Posto de forma mais simples, os praticantes definem o que consideram como estratégico;
- c) possuem a responsabilidade de negociar, promovendo, inibindo ou modificando determinadas atividades com outros grupos de indivíduos (JARZABKOWSKI, 2005).

Os praticantes conduzem a estratégia em atividades diárias, também denominadas como práxis (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006). Práxis pode ser definida como o fluxo da atividade que interconecta ações individuais e de grupos com acontecimentos organizacionais, macroambientais ou institucionais onde elas ocorrem e para a qual elas contribuem (RECKWITZ, 2002). Nesta atividade, os indivíduos interagem com o contexto no qual eles estão envolvidos, desenvolvendo a consciência e o sentido para aquilo que eles fazem (ações), refletindo e interagindo com as ações dos outros, conseqüentemente, construindo significados para aquilo que está coletivamente sendo realizado (atividade) (ENGESTRÖM; BLACKLER, 2005). Engeström (2001) explica que as pessoas interagem em sistemas de atividades para realizar algo, ou seja, perseguem um objeto comum. O objeto se refere a motivos e desejos compartilhados histórica e culturalmente, portanto, este objeto possui influência do contexto, instrumentos e conceitos introduzidos nas atividades. Conseqüentemente, os objetos dão sentido às escolhas e ações dos indivíduos (ENGESTRÖM, 1999; JARZABKOWSKI, 2010). O resultado é consequência do objeto que orienta os praticantes (FIGURA 2) e que está carregado de significado estratégico (JARZABKOWSKI, 2010). Nas próximas seções explorarei os elementos do sistema de atividades proposto por Engeström (1999) e Leontiev (1978).

A práxis estratégica é entendida como fluxo de atividade realizada formal ou informalmente, onde as interações entre praticantes e as práticas estratégicas mediatizantes moldam e são moldadas pela atividade. É pelo fluxo de atividade que é possível estudar como as práticas estratégicas mediatizam a relação com o objeto, são adotadas pelos praticantes e operacionalizadas no dia-a-dia da organização e de suas relações com o ambiente externo. Por isso, a práxis é o componente que dá dinâmica ao *strategizing* e aproxima as teorias sobre Gestão Estratégica da realidade do gestor.

FIGURA 2 - SISTEMA DE ATIVIDADES ESTRATÉGICAS



FONTE: AUTOR, BASEADO EM JARZABKOWSKI (2005).

O terceiro elemento do *strategizing* são as práticas estratégicas. É o elemento central de boa parte dos trabalhos empíricos sobre práticas estratégicas (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; VAARA; WHITTINGTON, 2012), sendo coadjuvante em apenas alguns estudos que analisam contextos específicos (e.g. VAARA; KLEYMANN; SERISTO, 2004) ou praticantes específicos (NORDQVIST; MELIN, 2010; REGNÉR, 2003; ROULEAU, 2005) e práticas estratégicas legitimadas pela academia ou sociedade (e.g. planejamento estratégico, definição de objetivos e alianças estratégicas). Nestes casos, as práticas estratégicas podem ser entendidas como o elemento que conecta o conjunto teórico tradicional de Gestão Estratégica com o estudo do *strategizing* (WHITTINGTON, 1996). Jarzabkowski (2010) entende as práticas como artefatos originados das perspectivas tradicionais de Gestão Estratégica (e.g. instrumentos, conceitos e ferramentas) que servem de mediação das atividades e o praticante, mas esta é apenas uma das definições possíveis em função da variedade de perspectivas teóricas e metodologias utilizadas para pesquisá-las.

Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010) fizeram uma revisão de estudos teóricos e empíricos baseados na prática e verificaram que, apesar de não terem encontrado uma definição unificadora ou consensual, a definição de prática adotada pelos diversos autores é construída em torno de três dimensões (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010, p. 277 tradução livre):

1. o conjunto de atividades interconectadas que, se socialmente reconhecidas como uma forma de ordem, estabiliza a ação coletiva e a orientação comum;
2. o processo de fazer sentido que suporta a prestação de contas de uma forma compartilhada de realizar as coisas e que permite a negociação continuada (ética e estética) de significados de uma prática por seus praticantes;

3. os efeitos sociais gerados por uma prática em conexão com outras práticas sociais. Esta é a dimensão da reprodução da prática que responde à questão sobre o que realizar as práticas faz.

Os autores explicam que, dependendo da ênfase em uma ou mais dimensões varia a definição para prática e, em função disso, os pesquisadores terão uma visão diferente da realidade organizacional. Quando a atenção dos autores está na primeira dimensão, percebe-se uma fundamentação baseada na Teoria da Atividade. Esta dimensão é mais recente e considerada uma inovação para os estudos organizacionais (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010; JARZABKOWSKI, 2010; ROULEAU, 2013). A segunda dimensão possui fundação na Etnometodologia. Enquanto a primeira se concentra nas ações, a segunda estuda as ações nos discursos daqueles que sustentam o sentido do que foi feito. A terceira dimensão pode ter origem nas teorias de Bourdieu, Giddens ou Foucault.

Rouleau (2013) verificou que, desde os primeiros trabalhos desenvolvidos sobre práticas estratégicas, existe uma pluralidade de *frameworks* e métodos adotados pelos principais autores do campo para definir o que entendem por práticas estratégicas. Analisando as teorias que serviram de base, as unidades de análise e objetivos de pesquisa escolhidos, Rouleau (2013) encontrou cinco formas distintas de se descrever as práticas estratégicas e de pesquisá-las.

A primeira proposição e também uma das mais utilizadas, é a prática estratégica como aquilo que o gestor realmente faz pela estratégia. Esta visão tem origem nos trabalhos de Mintzberg (1972) sobre práticas gerenciais e a rotina dos gestores no *strategy-making*. Chia e Rasche (2010) explicam que é uma postura mais objetiva de visualizar o que se pratica de estratégia, como algo intencionado por um gestor formalmente identificado, que analisa, planeja e age formalmente. A prática é a ação realizada pelos gestores durante o trabalho de estratégia. Nesta ação podem ser estudadas as habilidades e competências do gestor em diferentes níveis, como eles pensam, falam, refletem, interagem e negociam a estratégia (JARZABKOWSKI, 2005, p. 3).

A segunda visão sobre as práticas estratégicas vem de autores menos preocupados com a prática formal e mais voltados aos conjuntos de instrumentos relacionais, discursivos e materiais que influenciam no desenvolvimento da estratégia. Neste caso, as práticas estão associadas a procedimentos informais e tradições na condução da estratégia (ROULEAU, 2013). Gioia e Chittipeddi (1991) verificaram que decisões e ações de mudança e adaptação

demandam renegociação daquilo que pode ser entendido como estratégico (i.e. *sensemaking* e *sensegiving*). Por isso, o objetivo dos estudos que adotam esta visão é procurar entender o papel de textos, discursos, eventos e reuniões na negociação do significado estratégico no desenvolvimento da estratégia (ROULEAU, 2005; SPEE; JARZABKOWSKI, 2011).

O terceiro ponto de vista veio, principalmente, das discussões sobre a “eclosão da prática” (i.e. *the practice turn* em MACIEL; AUGUSTO, 2013, p. 157) ocorridas em um encontro organizado por Johnson, Melin e Whittington (2003). Ali os pesquisadores tomaram como base as teorias da filosofia e sociologia sobre a organização das relações a partir de práticas sociais para propor o estudo das microatividades na estratégia (SCHATZKI; CETINA; SAVIGNY, 2001). Esta visão supõe que a prática está relacionada com o conhecimento social, tácito e emergente utilizado por atores organizacionais, em seus desafios diários, para realizar seu trabalho pela estratégia (CHIA; RASCHE, 2010). O objetivo desta proposta é enfatizar a influência do contexto e de características subjetivas da gestão estratégica, assim como, tentar apreender o raciocínio prático mais simples que costura as decisões e ações organizacionais (ROULEAU, 2013).

A quarta proposição se concentra nas consequências organizacionais das ações dos estrategistas e as atividades durante o *strategy-making* (ROULEAU, 2013). Este ponto de vista reúne os estudos sobre como a estratégia se forma nas organizações (LANGLEY, 2007; MINTZBERG; WATERS, 1985) com estudos sobre o papel do gestor na gestão dos recursos organizacionais (WERNERFELT, 1984). Esta proposição ainda é rara nos estudos de práticas estratégicas e se difere das anteriores porque analisa processos organizacionais no nível dos indivíduos, com o objetivo de verificar como atividades comuns ligadas a práticas organizacionais como processos, rotinas e capacidades dão origem a vantagens estratégicas (ROULEAU, 2013).

Rouleau (2013) explica que a quinta forma de visualizar as práticas aborda a estratégia como um discurso global legitimado que influencia sociedades, pessoas, políticas, regras e normas sociais. Whittington (2007, p. 1577) propõe que a estratégia seja legitimada socialmente da mesma forma que fizemos com outros acontecimentos sociais como, por exemplo, o matrimônio. Vaara e Whittington (2013) voltaram a promover esta visão institucional sobre as práticas, pois existem poucos trabalhos empíricos que consideram esta perspectiva para a análise da gestão estratégica (e.g. JOHNSON; SMITH; CODLING, 2010).

Essa ausência aparente de substância na definição de como estudar as práticas estratégicas nas organizações pode ser inicialmente considerada como uma fraqueza (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008a, 2008b; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008b), no entanto, Rouleau (2013) apresenta essa pluralidade como consequência natural do esforço inicial para a construção de conhecimento em um novo campo de pesquisa. Rouleau (2013) compara esta década de pesquisa sobre Estratégia como Prática com o início igualmente plural dos estudos de Institucionalismo, onde os pesquisadores adotavam diferentes abordagens e proposições para construir o conhecimento sobre esta perspectiva teórica. O mesmo pode ser percebido na revisão apresentada sobre a construção das teorias para a Gestão Estratégica, desde o início dos estudos em meados dos anos de 1960 e 1970, o tema foi abordado de forma plural, tomando como base teorias da Economia, Sociologia e Psicologia (FOSS, 2007; NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007). Mesmo assim, os pesquisadores se organizaram em abordagens e perspectivas de análise (e.g. Forças Competitivas, Cadeia de Valor, VBR, VBC), construíram uma identidade comum e um arcabouço teórico fundamentado e estruturado, definindo campos específicos de pesquisa ao longo do tempo. Atualmente este arcabouço serve de base para novas abordagens como a que escolhi para este estudo.

Por enquanto, podemos dizer que no estudo da Estratégia como Prática é preciso considerar a agência distribuída entre os indivíduos (BLACKLER; REGAN, 2009; JOHNSON; SMITH; CODLING, 2010; WALTER; FONSECA; AUGUSTO, 2011); as atividades negociadas e executadas nas relações sociais (CHIA; RASCHE, 2010; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003); a interação e influência de diferentes níveis de análise (WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004) ou romper com a delimitação de níveis (GRAND; RÜEGG-STÜRM; ARX, 2010). É preciso considerar também o contexto organizacional, o efeito do tempo, da recursividade e do *organizing*³ (KAPLAN; JARZABKOWSKI, 2006; WEICK, 1979; WHITTINGTON, 2003) sobre o processo estratégico, assim como, atentar para o significado estratégico criado ou adotado nas ações da comunidade organizacional (JARZABKOWSKI, 2004; JOHNSON et al., 2007; LANGLEY, 2007; PETTIGREW et al., 2002).

³ A ideia por trás do termo *organizing* utilizado neste texto vem da proposta de Weick (1979) e refere-se ao esforço contínuo de organização das atividades e interações que se origina na necessidade dos indivíduos de interagir entre si e com outros elementos organizacionais para reduzir incertezas e equivocações e promover atribuição de sentido às atividades e aos elementos em um ciclo contínuo e coletivo (WEICK, 1995).

Para tentar resolver a complexidade das várias abordagens possíveis para o estudo do desenvolvimento da Gestão Estratégica, acredito que é preciso escolher a perspectiva teórica que fundamenta as definições para prática e que alinhe minhas escolhas epistemológicas e metodológicas. Para isso, na próxima seção deste capítulo, apresento a análise de diferentes fundações teóricas para a abordagem da prática e minha escolha para esta pesquisa.

2.2 OUTRAS ABORDAGENS DA PRÁTICA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010) revisaram trabalhos teóricos e empíricos recentes que propõem diferentes formas de estudo das práticas sociais. Apesar do seu interesse em ‘mapear’ as contribuições teóricas para o estudo da aprendizagem no trabalho, suas análises contribuem significativamente para outras discussões teóricas e estudos organizacionais baseados na prática (NICOLINI, 2013; ROULEAU, 2013; WHITTINGTON, 2011). Os autores identificaram duas formas de abordar as práticas. A primeira entende as práticas como um “objeto empírico” dos estudos sobre acontecimentos sociais e organizacionais. Ou seja, as práticas ou seus processos são considerados o fenômeno em análise ou o “local” onde o pesquisador irá estudar as atividades dos praticantes. Com estudos originados durante os anos de 1990, a prática normalmente é considerada o “ponto de partida” para se observar o aprendizado no trabalho, a inovação no trabalho, a estratégia organizacional e a construção do conhecimento científico (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010, p. 270). A segunda abordagem deriva da iniciativa de autores como Schatski, Cetina e Savigny (2001) que resgatam teorias sociológicas para adotar a prática como perspectiva de estudo da vida social. Significa que os eventos sociais como a família, a educação e a organização passam a ser entendidos como conjuntos relativamente estáveis, coerentes e ordenados de práticas mediadoras destes eventos e dos elementos que a constituem (e.g. indivíduos, linguagem, discurso, artefatos, reflexão, significados e atividades) (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010, p. 268).

Adotar teorias da prática como uma forma de enxergar a organização, permite analisar aspectos importantes da vida, aquilo que é feito e refeito nas atividades sociais e

materiais, pois práticas envolvem indivíduos, instrumentos e discursos. Permite também perceber elementos nos acontecimentos organizacionais – como o conhecimento, significados, a atividade humana, a linguagem e as transformações dos indivíduos – que acontecem especificamente na prática ou são aspectos delas, e não são priorizados em pesquisas que adotam outras perspectivas (NICOLINI, 2013; SCHATZKI, 2001).

A partir da visão baseada na prática, a organização passa a ser percebida como ambiente e resultado do trabalho realizado nas atividades. E se a organização pode ser percebida como um conjunto de práticas, a gestão organizacional pode ser considerada como uma forma específica de atividade que tenta direcionar o trabalho para um destino mais ou menos comum (NICOLINI, 2013; RECKWITZ, 2002; SCHATZKI, 2001). Dessa forma, a gestão da estratégia pode ser considerada como um conjunto mais específico de atividades que carregam este significado e possuem direção ao resultado estratégico negociado entre os participantes destas atividades (JOHNSON et al., 2007; WHITTINGTON et al., 2003).

Nicolini (2013) revisa de forma inteligente e providencial as perspectivas teóricas da sociologia, psicologia e dos estudos organizacionais para definir a prática como abordagem de estudo, seus elementos constitutivos e suas características metodológicas. Apesar de não convergirem para uma única teoria sobre a prática, o autor identificou algumas características comuns e outras complementares e propôs a adoção de uma definição ‘guarda-chuva’ para a perspectiva da prática. Primeiramente, a análise baseada na prática transfere a atenção do pesquisador, comumente dirigida ao indivíduo ou organização, para as atividades, o desempenho e o trabalho como criadores e mantenedores da organização. É uma abordagem processual, onde o pesquisador percebe que as práticas estão interconectadas e os acontecimentos são recorrentes e contínuos. Essa noção de processo vai além de relações causais para perceber a reciprocidade entre as práticas e o meio. Sendo assim, as práticas recursivas podem ajudar a entender, inclusive, como estruturas sociais relativamente estáveis e tradições socialmente enraizadas podem ser perpetuadas e adaptadas a novos contextos sociais. Além disso, a recursividade diferencia a prática coletiva das ações individuais (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010; NICOLINI, 2013).

A atenção do pesquisador sobre as atividades traz à tona outros dois elementos igualmente importantes, o aspecto físico da ação do indivíduo e os objetos envolvidos nas atividades (LEONTIEV, 1978). As teorias revisadas por Nicolini (2013) concebem as práticas como atividades físicas, repetidas e viabilizadas por recursos materiais. Estes objetos servem

como mediadores de diferentes práticas, conectam indivíduos e práticas, participam da execução das práticas, assim como, prolongam a adoção, a execução e a utilidade das práticas ao longo do tempo. O esforço físico e os objetos envolvidos nas atividades tornam as práticas sujeitas às situações e ao conjunto de condições históricas na qual elas ocorrem.

Conseqüentemente, as teorias da prática dão atenção para a ação individual. O praticante pode ser entendido como um conjunto de corpo e mente que carrega, consigo, as práticas e que também é quem as realiza. A realização das práticas não ocorre por autômatos ou por completa invenção, precisa da base social (cultural e histórica), da interação entre conceitos, experiência e ação, da reflexão que viabiliza a sua aceitação e realização (SCHÖN, 1983; VYGOTSKY, 2009). As práticas precisam de certa estabilidade para serem reconhecidas socialmente, precisam da recursividade das ações do indivíduo, das atividades do grupo e do discurso carregado de significados. Ao mesmo tempo, a realização das práticas exige a adaptação dos indivíduos e das atividades às circunstâncias da situação e do contexto onde elas ocorrem (NICOLINI, 2013).

A visão baseada na prática altera os conceitos de conhecimento, significado e discurso. Conhecimento é concebido como a maestria na capacidade de executar atividades sociais e materiais. Envolver-se em práticas produz então aprendizado sobre como agir, interagir, o que esperar e o significado para o que se faz. Permite entender crenças sobre o que é considerado mais ou menos importante e normas para o que se considera certo e errado. Ao mesmo tempo, permite o entendimento de si, dos outros e dos eventos que fazem parte da prática. Conhecimento é uma forma de saber algo compartilhado com outros, adquirido por meio da ação, inscrito em objetos, incorporado e articulado por meio de discursos. O Discurso torna-se então uma forma de prática, não representa formas de se ver o mundo, mas sim, formas de intervir e agir sobre ele. Práticas discursivas carregam conhecimento, significados, valores e intencionalidade que influenciam nas interações entre indivíduos e situações. Permitem-nos compreender como estes elementos fluem nas ações e atividades sociais, contudo, precisam ser pesquisadas juntamente com outras práticas sociais e materiais para que seja possível explicar o que acontece no campo pesquisado (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2008; GHERARDI; NICOLINI, 2002).

Corradi et al. (2010) propuseram agrupar as correntes teóricas dos estudos baseados na prática em duas vertentes. De um lado estariam as teorias sociológicas de Bourdieu, Foucault, Garfinkel e Giddens e, do outro lado, está a Teoria da Atividade. Nicolini (2013), por

sua vez, diferencia as teorias sociológicas tradicionais (i.e. Giddens, Bourdieu e Foucault) da Etnometodologia de Garfinkel, por que esta entende a prática como abordagem e como objeto de pesquisa.

O Estruturacionismo de Giddens surge como uma alternativa às teorias objetivas e relações dicotômicas (e.g. mudança *versus* estabilidade), propõe que a sociedade é produzida e reproduzida recursivamente nas práxis. Nas atividades e por meio delas, indivíduos (i.e. agentes) reproduzem as condições que tornam as atividades sociais possíveis. Apesar de não definir um conceito específico para práticas, Giddens as descreve como tipos de atos regularizados. Ele entende as práticas como atividades, atitudes e conhecimentos envolvidos naquilo que se faz. São as atividades produzidas por indivíduos experientes e reflexivos que utilizam regras e recursos para organizar a ação humana. As ações são situadas, ou seja, são promovidas ou restringidas em função das características do contexto e da história, assim como, estão interconectadas e se relacionam por reciprocidade (NICOLINI, 2013).

As características apresentadas acima possuem grande aceitação entre os estudiosos das práticas estratégicas (e.g. WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004; WHITTINGTON, 1992, 2010), Whittington (2007) entende que a estratégia pode ser entendida como um conjunto estruturado de conexões e relações que se origina nas idiossincrasias das microatividades. Mesmo assim, Nicolini (2013) apresenta algumas limitações da proposta estruturacionista que reforçam a escolha pela Teoria da Atividade. Os gestores investigados neste estudo não são especialistas, não conhecem sobre gestão da estratégia, comumente utilizam a experiência adquirida pela utilização de ferramentas, instruções ou conceitos apreendidos de praticantes externos (e.g. professores da UFPR, treinamentos e consultores do SEBRAE). Apesar de Giddens dar atenção para este conhecimento tácito, a Teoria da Atividade trata-o como um dos elementos centrais do desenvolvimento do conhecimento do indivíduo pela atividade (VYGOTSKY, 2009).

Nicolini (2013) entende que a prática para Bourdieu é sempre estratégica, mas não necessariamente compreendida dessa forma. Talvez isso explique o fato de Rouleau (2013) ter identificado que boa parte dos trabalhos sobre SAP usa as proposições de Bourdieu para fundamentar as práticas pesquisadas. Contudo, Gomez (2010) e Splitter e Seidl (2011) comentam que os pesquisadores de SAP precisam mergulhar mais profundamente nas proposições metodológicas de Bourdieu para poder obter contribuições mais adequadas a sua proposta teórica, da forma como ele conseguiu em outros campos das ciências sociais.

A Etnometodologia é um conjunto teórico e também uma abordagem metodológica. Seu foco não está na construção de um conhecimento científico sobre o que são as práticas sociais, como são constituídas, e tampouco, propõe um constructo para apreendê-la (e.g. práticas administrativas). Ela adota a prática, procedimentos e métodos como o principal elemento para os estudos dos eventos sociais, do trabalho e da organização. A Etnometodologia entende a prática como a unidade, o objeto e instrumento de análise dos eventos de uma localidade. Ela trata a linguagem, a razão, o conhecimento e o trabalho como realizações das partes envolvidas na mesma situação, as quais se envolvem em práticas locais e na composição recorrente de cenários de ação de uma sociedade estável. Estas práticas são investigadas como realizações em determinado tempo e espaço, promovidas por atores experientes, suas ações competentes, métodos, instrumentos, técnicas e procedimentos. Por isso, a preocupação desta abordagem está na constituição do conhecimento no mundo (COULON, 1995; HERITAGE, 1999).

Entre as possíveis contribuições da Etnometodologia para o estudo de Gestão Estratégica, está o fato de que esta abordagem entende a prática como objeto de análise, tornando o estudo sobre o desenvolvimento de práticas estratégicas mais interessante tanto para a construção de conhecimento teórico como prático, contudo, existem poucos trabalhos que realmente utilizam a abordagem da Etnometodologia (e.g. SAMRA-FREDERICKS, 2003), caracterizando uma interessante lacuna e uma possível contribuição. A não utilização desta abordagem pode ocorrer devido à preocupação da academia com a teorização sobre a relação das práticas estratégicas com o desempenho ou resultados organizacionais (i.e. responder aos porquês), foco das outras abordagens adotadas pelos principais autores do campo (VAARA; WHITTINGTON, 2012). A ressalva para a utilização desta abordagem pode estar justamente no fato dela se concentrar nos relatos das atividades, assumindo uma postura um tanto “indiferente” quanto às origens, motivadores e resultados (NICOLINI, 2013, p. 115). Outro fator é que a Etnometodologia assume que os praticantes são indivíduos inteligentes que realizam ações competentes e os contatos já realizados com o campo mostram que os gestores não entendem ou conhecem suficientemente sobre Gestão Estratégica e buscam apoio técnico para desenvolver ações competentes.

A quarta abordagem da prática apresentada neste trabalho é originada na Teoria da Atividade. A revisão sobre a Teoria da Atividade inicia com o trabalho de Vigotsky (2009) sobre a formação e educação do indivíduo a partir do pensamento e linguagem. Vigotsky (2009) e

Leontiev (1978) resgatam ideias de Marx de que a identidade, o conhecimento e a comunicação do indivíduo estão intimamente ligados ao trabalho que ele realiza. É pela ação que o indivíduo interage com a realidade e com outros indivíduos, desenvolve conceitos que mediatizam sua experiência e sua aprendizagem. O meio e a ação moldam o indivíduo, assim como, o seu desenvolvimento redefine a sua relação com o meio e o trabalho (ENGSTRÖM, 2001; LEONTIEV, 1978; VYGOTSKY, 2009).

A partir da década de 1970, pesquisadores europeus retomaram a Teoria da Atividade e a pesquisa histórica e cultural do processo de aprendizagem e o trabalho, a qual tomou força e ganhou espaço entre os estudos sociológicos e organizacionais. Nestes estudos a prática e a atividade passam a ser usadas como sinônimos, ou ainda, a prática designava determinado fluxo de atividades (JARZABKOWSKI, 2010; NICOLINI, 2013; SAMRA-FREDERICKS, 2003). Esta abordagem foi adotada por uma das propostas precursoras do estudo da Estratégia como Prática (e.g. JARZABKOWSKI, 2003, 2005) e para Whittington (2007) as práticas abordadas pela Teoria da Atividade, se referem às rotinas, normas e instrumentos do trabalho estratégico.

A oportunidade de contribuição teórica deste estudo vem da afirmação de Corradi et al. (2010) que a apropriação de algumas proposições da Teoria da Atividade não garantiu ainda a adoção da abordagem, ou mesmo a coerência entre a abordagem e o método de pesquisa adotado até momento. Para compreender as proposições do estudo realizado e definir uma nova forma de apropriação destas para o estudo da Gestão Estratégica, a seguir apresento um breve resumo dos preceitos teóricos da Teoria da Atividade Histórico Cultural.

2.2.1 A Teoria da Atividade Histórico Cultural – CHAT

Esta abordagem parte do princípio de que o indivíduo desenvolve seu conhecimento e sua identidade na ação, pois é pela ação que ele interage com o meio e com outros indivíduos. A ação intenciona a realização de algo, isto é, é direcionada a um objeto material ou ideacional e é orientada por tendências que guiam as funções psicológicas superiores como o uso da memória, a atenção e lembrança voluntária, imaginação, capacidade de planejar, estabelecer relações, ação intencional, desenvolvimento da vontade, elaboração conceitual,

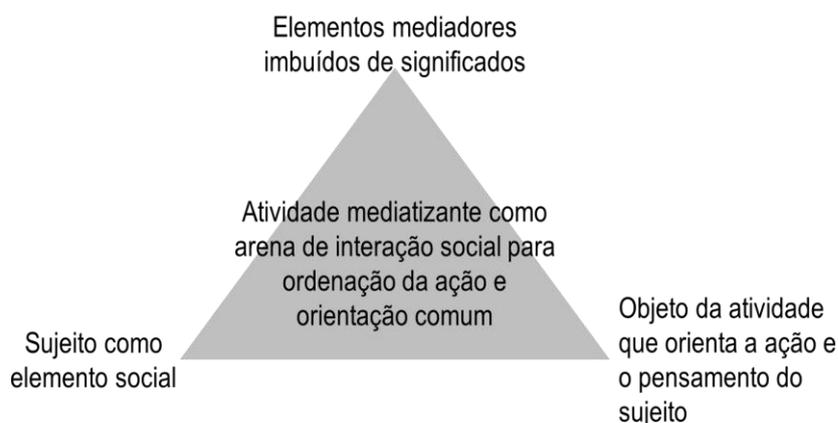
uso da linguagem, representação simbólica das ações propositadas, raciocínio dedutivo e o pensamento abstrato para a consecução de um objetivo na relação do indivíduo com este objeto. Ao longo do tempo a ação gera mais e novos vínculos entre o indivíduo e o objeto permitindo com que ele se aproprie e compartilhe, inicialmente, os atributos funcionais sobre o objeto e, gradualmente, permite ao indivíduo abstrair estes atributos, apreender e desenvolver conceitos sobre o objeto carregados de significados. É nessa relação com o objeto que o indivíduo desenvolve e passa a utilizar deliberadamente as funções psicológicas superiores, mediatizadas por conceitos produzidos na relação com o objeto (VYGOTSKY, 1991).

Sob esta perspectiva, a ação não diz respeito apenas ao contato direto ou se resume ao resultado do esforço físico e mental do indivíduo, e sim, é orientada por elementos materiais e ideacionais presentes na atividade (e.g. palavras, atributos, conceitos, teorias, objetos, instrumentos, ferramentas ou artefatos). Dito de outra forma, os indivíduos interagem com a sua realidade por meio de elementos concretos ou abstratos que permeiam as operações psicológicas superiores. Estes elementos estão imbuídos de significados, isto é, definições produzidas historicamente nas interações sociais, sob influência das características culturais, a partir de conteúdo intelectual e afetivo produzido, compartilhado e atribuído a estes elementos por grupos sociais, ao longo do tempo e independentemente de contexto. Ou ainda, o significado pode ser entendido como a explicação obtida quando isolamos a definição mais abstrata destes elementos em um determinado contexto. Sendo assim, estes elementos podem ser considerados mediatizantes da atividade (Figura 3), por estarem carregados de significados que lhe atribuem um papel orientador, direcionador, regulador ou moderador sobre as operações psicológicas, a ação e a relação do indivíduo com o objeto (VYGOTSKY, 2009). Além disso, no desenvolvimento histórico e cultural da atividade, os indivíduos interagem, produzem significados e tomam para si elementos mediatizantes, por meio de operações funcionais como: a atenção e a memória voluntária; a abstração, relação e dedução conceitual; ou ainda, pela representação simbólica. Sendo assim, a história e a cultura são responsáveis pelo conteúdo, amplitude e profundidade dos significados destes elementos (VYGOTSKY, 1981).

Vygotsky (2009) denomina de conceitos estes elementos mediatizantes que desenvolvem o pensamento funcional, a linguagem e o pensamento discursivo da criança. Leontiev (1978) chama-os de artefatos ou sinais, Engeström (1999) denomina-os instrumentos

ou sinais, reforçando o fato de que estes elementos podem ser abstratos como conceitos, normas e valores, ou podem ser concretos como artefatos, ferramentas e instrumentos. Por isso, para simplificar e evitar confusão entre definições teóricas, nesta pesquisa eu utilizo o termo **Conceito** como sinônimo de significado para identificar os elementos mediatizantes abstratos, e **Instrumento** será usado para indicar elementos concretos imbuídos de significados.

FIGURA 3 - RELAÇÃO MEDIATIZADA DO INDIVÍDUO COM SUA REALIDADE



FONTE: O AUTOR, BASEADO EM VIGOTSKY (2009), LEONTIEV (1978) E CLOT (2010).

Vygotsky (2009) explica que a ação é a concretização dos conceitos e a utilização de símbolos é uma das formas mais comuns de representação destes conceitos. Ele acredita que a palavra é a menor unidade de representação de conceitos mediatizantes da atividade social. Isto porque o pensamento individual é capaz de organizar, sintetizar e deduzir conceitos agrupando-os em complexos sem que se perca a lógica dos significados para o indivíduo. Enquanto isso, para as interações sociais que ocorrem nas atividades, é preciso recompor e ordenar estes complexos em um fluxo lógico de conceitos, é preciso desenvolver uma linguagem de comunicação que permita com que o grupo envolvido com a atividade possa estabelecer uma base comum de conceitos que oriente as ações individuais em direção ao mesmo objeto da atividade social. A linguagem pode ser considerada um dos elementos mediatizantes mais comuns na atividade social e mais importantes para o desenvolvimento da atividade em direção a um objeto comum (Figura 3). A linguagem é um vasto conjunto de conceitos abstratos organizados, sistematizados e normatizados deliberadamente para simplificar a apropriação dos significados pelo indivíduo durante a sua aprendizagem. Ela

possui raízes históricas e culturais que influenciam os significados produzidos ao longo do tempo, pode desenvolver-se pela atividade e permitir a atribuição de diferentes sentidos individuais, em função do seu contexto (VYGOTSKY, 2009).

Estes elementos mediatizantes permitem a relação do indivíduo com a sua realidade (Figura 3), a realização e o desenvolvimento da atividade, desde a mais abstrata como a linguagem para a comunicação até os instrumentos mais complexos para o trabalho.

O fluxo das ações de indivíduos que interagem com um objeto comum é o que a CHAT entende por atividade e autores como Gherardi (2009b) e Rouleau (2013) chamam de prática. Leontiev (1978) observou que a análise deste fluxo permite o estudo de como os indivíduos, em suas relações sociais, desenvolvem escolhas, tarefas e as rotinas do trabalho apropriando-se de conceitos e instrumentos que mediatizam a realização do trabalho. Esta apropriação é resultado da interação social que promove o aprendizado de novos conceitos e o desenvolvimento de novas formas de agir com o objeto comum destes indivíduos. Consequentemente, a atividade e o grupo de indivíduos se desenvolvem. Este grupo de indivíduos que promove o desenvolvimento da atividade e se desenvolve em direção ao objeto comum, Leontiev (1978) chamou de indivíduo da atividade.

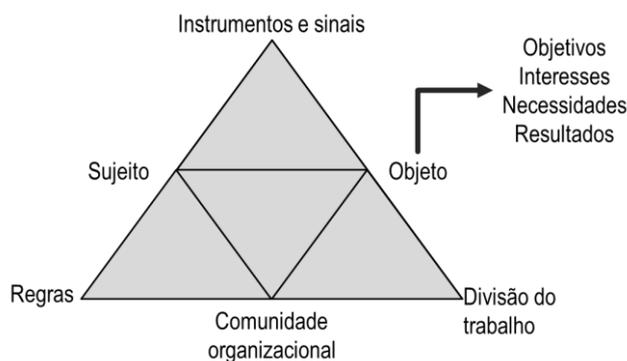
Enquanto Vigotsky (2009) concentra seus estudos do desenvolvimento do indivíduo interagindo socialmente, Leontiev (1978) entende que o indivíduo está além das delimitações mentais e fisiológicas de um indivíduo, ele é parte de um sistema de relações sociais na atividade. Ele explica que a ação só faz sentido para o indivíduo, quando é parte de um sistema de relações, dentro de uma hierarquia de motivos e de atividades. Tanto Vigotsky (2009) como Leontiev (1978) tomam como base o princípio marxista de que o trabalho é coletivo, além disso, se o principal aspecto analisado na atividade está na mediatização entre contexto, objeto e indivíduos, então a ação do indivíduo não pode ser analisada separadamente da atividade coletiva ao qual ela está inserida. É pela a atividade que o pesquisador consegue caracterizar os indivíduos que fazem parte dela e o papel de cada um. Para permitir melhor compreensão da composição da atividade, Leontiev (1978) usa o exemplo do indivíduo aprendendo a dirigir. Dirigir é considerado neste exemplo como uma atividade composta por uma série de ações, entre elas o autor destaca a troca de marchas. Estas ações são deliberadas e intencionadas, ou seja, direcionadas ao objetivo de dirigir. Para realizar a ação de troca de marchas, o condutor precisa realizar uma série de operações manuais (e.g. tirar o pé do acelerador, pisar na embreagem, mover a alavanca do câmbio) estas operações, por mais

automatizadas que pareçam, são realizadas dentro de uma lógica de operações intelectuais e regras coerentes com a situação, com o instrumento disponível (e.g. carro antigo com três marchas e caminhão com 11 marchas), com a necessidade e resultado esperado. Leontiev (1978) entende que é importante observar as operações e ações envolvidas nas atividades, porque é a partir delas que é possível entender o papel de cada indivíduo envolvido na atividade, as normas e convenções tácitas que as orientam. Contudo, somente a partir do estudo da atividade é possível compreender o significado, resultados e interesses envolvidos.

Sendo assim, a CHAT entende que as interações mediatizadas formam a atividade coletiva, e nela é possível perceber a manifestação de aspectos macroambientais como as relações de poder e as instituições (ENGESTRÖM, 2001). Por intermediar as relações do indivíduo com o meio e a comunidade, além de captar e apresentar diferentes partes do todo, a atividade torna-se o elemento central da análise do pesquisador, isto é, a unidade de análise do estudo da prática. Os indivíduos passam a ser parte da atividade, o elemento que interage com os conceitos mediatizantes, o objeto da ação e outros indivíduos, integrando um sistema de atividade.

Engeström (1999, 2000, 2001) representa a mais recente geração de pesquisadores da CHAT e propôs esquematizar todos os elementos presentes no sistema de atividade proposto por Leontiev. A partir do esquema da FIGURA 4 é possível perceber que o grupo de indivíduos envolvidos diretamente na atividade é nomeado por ele como indivíduo, é coletivo e pertence a um sistema composto por fatores interdependentes, que interagem na atividade, e as mudanças que aconteçam em um destes fatores podem representar mudanças nos demais (ENGESTRÖM, 1999; NICOLINI, 2013).

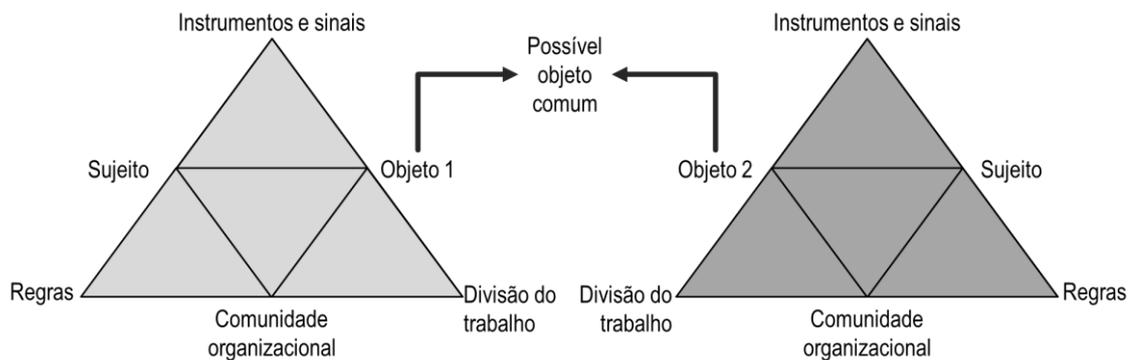
FIGURA 4 - SEGUNDA GERAÇÃO DO SISTEMA DE ATIVIDADE



FONTE: ENGESTRÖM (2001, P. 135), BAKHURST (2009, P. 201).

Além disso, Engeström (2001) propõe que os fenômenos sociais não podem ser analisados corretamente se isolados em um único sistema, é preciso expandir a análise para o conjunto de atividades interdependentes ou o sistema de atividades, propositalmente no plural (FIGURA 5).

FIGURA 5 - SISTEMAS DE ATIVIDADES EM ANÁLISE



FONTE: ENGESTRÖM (2001, P. 136), BAKHURST (2009, P. 201).

Mesmo arriscando entrar em uma proposta reducionista do fenômeno ou uma proposta funcionalista de relações causais, os modelos da FIGURA 4 e FIGURA 5 apresentam a atividade nos princípios da criação e contestação social das normas e regras de trabalho da proposta marxista. No desequilíbrio destas relações interdependentes residem as interações sociais que geram o desenvolvimento da atividade, do indivíduo e da comunidade, isto é, nas contradições nasce o desenvolvimento. Esta proposta torna-se a base comum para a pesquisa da CHAT, proporcionando a manutenção da coerência metodológica e a convergência da análise científica, conseqüentemente, concede robustez ao conhecimento científico construído ao longo do tempo a partir destes modelos (BAKHURST, 2009; NICOLINI, 2013).

O **Indivíduo**, entendido aqui como o grupo de indivíduos envolvidos diretamente na atividade, **Instrumentos e sinais** citados na FIGURA 4 e FIGURA 5, já foram apresentados anteriormente. A **Comunidade** são outros grupos de indivíduos que atuam indiretamente sobre a atividade analisada provocando controvérsias ou desequilíbrios na definição dos interesses que movem a atividade na direção do objeto. A comunidade também cumpre o papel de mediatizar as ações dos indivíduos. A **Divisão do trabalho** e as **Regras** são elementos presentes direta ou indiretamente na atividade promovendo, delimitando ou direcionando os

interesses, necessidades e as ações do indivíduo. Também podem ser considerados como elementos mediatizantes. Já o **Objeto** seja talvez o elemento mais complexo da abordagem da atividade e um dos princípios fundamentais da CHAT, pois toda atividade é orientada a um objeto. Objeto é aquilo que os indivíduos identificam e buscam realizar na atividade, a materialização, transformação dos insumos em si, para suprir suas necessidades. Ele é promotor, fonte de energia e coerência para a atividade. O objeto possui características objetivas que motivam os indivíduos e a motivação é disparada por estímulos subjetivos e internos ao indivíduo que remetem à possibilidade de satisfazer uma necessidade relacionada ao objeto. De outra forma, o objeto é percebido como tal assim que o indivíduo percebe as necessidades internas sendo objetivadas por possíveis resultados no desenvolvimento da atividade (LEONTIEV, 1978; NICOLINI, 2013). O objeto de toda prática é considerado emergente, fragmentado e em desenvolvimento. O objeto depende da natureza social, histórica e cultural do trabalho (i.e. parcialmente dado) e das necessidades do indivíduo (i.e. parcialmente moldado) que se desenvolvem como consequência de necessidades anteriores, objetivos e resultados alcançados. Portanto ao mesmo tempo ele é dado pela história e também será construído na atividade.

Tomando a estratégia como objeto, os gestores participantes desta pesquisa conseguem descrevê-lo parcialmente a partir de experiências anteriores, ao passo que, durante a condução dos seus empreendimentos, nas interações com a comunidade, instrumentos (e.g. conceitos, técnicas e softwares) e regras (e.g. da incubadora, da contabilidade brasileira, dos contratos dos clientes), o objeto passa a receber contornos específicos das necessidades definidas pelos gestores, dos objetivos materializados pelos produtos esperados como resultado das atividades desenvolvidas em direção à estratégia. Além disso, o objeto é em parte pronto e em parte antecipado pelos resultados e produtos esperados. Se a atividade é coletiva, a definição do objeto também é. Ele se origina das necessidades e resultados esperados pelos gestores e comunidade, por isso é negociado na atividade. Dessa forma, o objeto emerge fragmentado e se desenvolve delimitado pelos instrumentos e regras disponíveis, assim como, interesses e produtos definidos na atividade (ENGSTRÖM, 1999; VYGOTSKY, 2009).

O objeto emerge, então, da contradição. Esta é outra herança marxista e o quarto princípio da CHAT, que propõe que toda atividade é permeada de tensões históricas na relação concreta dos indivíduos com o objeto. A contradição é histórica porque é produzida, ao longo

do tempo (e.g. parcialmente pronto) e cultural porque depende dos conceitos carregados de significados culturais que mediatizam a relação com os indivíduos (e.g. parcialmente moldado na atividade). Vigotsky (2009) explica que a contradição entre indivíduo e objeto é provocado por pressões externas de raízes históricas e culturais, enquanto Leontiev (1978) e Engeström (1999) explicam que diferentes interesses ou necessidades individuais podem gerar contradições entre os indivíduos envolvidos na atividade. Estas contradições provocam a busca por novos elementos mediatizantes, readaptações daqueles existentes, o desenvolvimento de novos vínculos na relação com o objeto, desenvolvimento da atividade e dos indivíduos diretamente envolvidos nela.

A contradição antecede os diferentes interesses e conflitos entre os indivíduos na atividade. Isso se deve às características do objeto, aos diferentes conceitos presentes na atividade, à divisão do trabalho e às regras e normas definidas histórico culturalmente. Sendo assim, os interesses e necessidades na relação do indivíduo com o objeto representam algum tipo de controvérsia ou desequilíbrio que motiva o indivíduo a pensar sobre a atividade e buscar novos conceitos e instrumentos que ajudem a resolver esta contradição (ENGESTRÖM, 1999).

Sendo assim, a justificativa para a utilização dos elementos mediatizantes e a forma como são adotados são heranças culturais ou definições do ambiente social que podem se desenvolver ao longo do tempo, em função de contradições e mudanças nos interesses, necessidades e nos resultados desejados para a atividade (BAKHURST, 2009). Por exemplo, a elaboração de uma planilha eletrônica de controle de preços pode ser mediatizada pelos conhecimentos de matemática e finanças, passando pela habilidade para utilizar o programa de planilhas eletrônicas, até o manuseio do computador, o monitor e a impressora que criam a interface entre o programa e o indivíduo. Atualmente, seria difícil visualizar alguém que trabalha com controles de preço, criar uma planilha sem o auxílio destes instrumentos ou algo semelhante, isso porque eles moldaram a forma com a qual o indivíduo realiza a planilha de preços, passam a fazer parte dele, tornam-se rotinas, competências, habilidades e lógicas de pensamento (i.e. apropriação). Indivíduos que não estão envolvidos com o controle de preços, podem não saber conceitos ou manusear os instrumentos da mesma forma que os que utilizam para controle de preço. Por isso, a ação humana para a Teoria da Atividade é uma ação contextual, isto é, está impregnada de conceitos atrelados ao contexto histórico-cultural da ação. Caso outro indivíduo seja convidado a compor a equipe de controle de preços, mas

ainda não saiba realizar uma planilha de controle, será na interação entre as ações do funcionário experiente com os conceitos, instrumentos e o funcionário novo que acontecerá o desenvolvimento do novo e da atividade a partir da realização da planilha de controle de preços.

Engeström (2001) entende que, o acirramento da competição entre as organizações e a evolução das tecnologias produtiva tornaram o trabalho mais complexo e interdependente (e.g. quantas organizações e pessoas estão direta e indiretamente envolvidas para viabilizar a atividade de controle de preços do exemplo anterior). Isso significa que mais grupos e mais atividades estão conectados por objetos compartilhados, diferentes conjuntos de instrumentos e conceitos, muitos deles compartilhados e com utilidades (i.e. significados) diferentes (BLACKLER; CRUMP; MCDONALD, 2000). “História e sociedade, portanto, constituem duas fontes inesgotáveis de contradições” (NICOLINI, 2013, p. 114, tradução livre). Mas é importante registrar que para a CHAT, estas contradições não representam situações negativas ou desvios das regras e normas, elas representam situações de redesenho e desenvolvimento do sistema de atividade (BLACKLER; CRUMP; MCDONALD, 2000).

Existem três possibilidades de contradição nas relações entre os indivíduos e o objeto envolvidos na atividade: diferentes interesses sobre o objeto ou significados atribuídos aos instrumentos e conceitos geram contradições entre os indivíduos; conceitos e instrumentos podem estar incoerentes com o objeto, necessidades ou resultados esperados ao longo da atividade (em função da característica emergente do objeto); e a terceira contradição pode acontecer entre sistemas de atividades que entendem o objeto comum de forma diferente. Todas estas contradições são tratadas a partir da revisão, incorporação de novos conceitos e instrumentos e redefinição da relação entre indivíduo e objeto. Para a CHAT, de uma forma ou de outra, o indivíduo participa, agindo ou deixando de agir (CLOT, 2010), para que a contradição se resolva, o sistema se desenvolva e os indivíduos também.

Vigotsky (2009) identificou em seus experimentos que os indivíduos detentores de conceitos de um objeto específico (i.e. professores) promoviam a transmissão desses conceitos para indivíduos que os desconheciam (i.e. alunos) pela atividade e pelo discurso. Essa interação promove o aprendizado e o desenvolvimento da atividade e do indivíduo.

2.2.2 O desenvolvimento dos conceitos, do indivíduo e da relação com o objeto

Retomando as discussões iniciais do desenvolvimento do indivíduo e da atividade propostas por Vigotsky (2009) é possível dizer que, desde a infância, a pessoa começa a conhecer o universo a sua volta a partir da relação concreta com objetos materiais ou não que são associados a conceitos, isto é, definições e características dos objetos, por meio da interação entre a criança, o adulto e o objeto. É pela atividade que esta interação promove o aprendizado de conceitos impregnados de significados construídos sob a influência histórica e cultural da relação funcional entre o indivíduo e o objeto em determinados contextos. A atividade promove também o desenvolvimento de operações lógicas intelectuais (e.g. atentar, perceber, memorizar, assimilar, identificar, discriminar, comparar, abstrair e generalizar) que possibilitam a criança utilizar estes significados arbitrariamente. Durante o crescimento, amadurecimento e aprendizado desta criança, o ensino formal exerce importante papel envolvendo a criança em atividades que promovem o desenvolvimento do pensamento funcional da criança.

O pensamento funcional é um fluxo complexo de conceitos que se desenvolve na ação, o seu desenvolvimento cria novas oportunidades de relação do indivíduo com o objeto. Este desenvolvimento parte da tomada de consciência dos conceitos internos à criança e a apropriação de conceitos e instrumentos científicos apresentados em aula, contribuindo significativamente para o desenvolvimento de uma estrutura de significados composta por sistemas de relações entre os conceitos e sistemas de operações lógicas intelectuais. Este conjunto de conceitos foi organizado em uma complexa estrutura de significados interligados e organizados hierarquicamente, que poderia ser apresentada a partir de duas dimensões de análise: o nível de abstração e o nível de generalização. O nível de abstração poderia ser entendido como a abrangência que este significado possui pela variedade de outros significados subordinados a ele definindo uma *distância vertical* que o significado está posicionado em relação ao objeto. Quanto mais *próximo* do objeto mais empírico o significado (e.g. nomes), quanto mais *distante* o significado mais abstrato (e.g. conceito científico) e mais ele dependerá das conexões com conceitos subordinados para se relacionar com o objeto da atividade. Já o nível de generalização depende da quantidade de conexões entre significados do mesmo nível de abstração, permitindo a mediatização da relação com o objeto em

diferentes contextos de atividade. Sendo assim, quanto mais abstrato um conceito, mais conceitos subordinados ele terá e, conseqüentemente, mais abrangência na relação com o objeto ele terá. Ou seja, o conceito terá vínculos suficientes com o objeto em diferentes contextos (VYGOTSKY, 2009).

O sistema de operações lógicas intelectuais, por sua vez, é resultado do desenvolvimento das potencialidades intelectuais e das funções psicológicas superiores do indivíduo. Quanto mais este indivíduo for envolvido em atividades que provoquem a realização de algo novo em direção a um objeto desconhecido, ou em um contexto inédito com um objeto conhecido, mais conceitos novos serão introduzidos pelas interações sociais para o desenvolvimento das atividades, mais operações de percepção, definição, comparação e discriminação dos conceitos serão promovidas, mais conexões lógicas entre os conceitos, juízos e conclusões serão necessárias para apropriação dos conceitos, mais vínculos entre os conceitos e o objeto serão construídos, sistematizando estes conceitos e operações lógicas no pensamento deste indivíduo (VYGOTSKY, 2009).

Quando adolescente este indivíduo já possui uma estrutura complexa e maturidade mínima suficientes para lidar com os desafios percebidos no contexto onde ele está envolvido e buscar nas interações sociais a continuidade do aprendizado, do desenvolvimento dos seus conceitos e do próprio indivíduo. Contudo, mesmo em idade adulta, Vigotsky (2009) explica que o indivíduo pode apresentar estruturas de significados menos desenvolvidas na relação com objetos que ele não tenha tido contato anteriormente. Nestas situações, ao invés de estruturas de significados, o indivíduo apresenta os chamados complexos ou conceitos espontâneos. Complexos e conceitos espontâneos são atributos que surgem da relação experiencial direta do indivíduo com o objeto. Os primeiros são agrupamentos de características comuns de conjuntos de objetos semelhantes que surge da experiência imediata com os objetos, eles descrevem o objeto, mas não permitem que o indivíduo tenha ação sobre ele. Conceitos espontâneos são conjuntos mais estruturados de características relacionadas diretamente com um objeto e agrupadas por semelhanças. O indivíduo não consegue percebê-lo sem o objeto, ou seja, não são conscientizados, não foram abstraídos nem sistematizados, por isso, permitem a ação sobre o objeto, mas não a utilização arbitrária do conceito em outros contextos. Já os conceitos não espontâneos, especificamente os científicos, são conceitos abstratos distantemente vinculados ao objeto por meio de outros conceitos em uma estrutura hierárquica de significados abrangentes e são vinculados a um

sistema de operações lógicas que permite a sua utilização arbitrária em diferentes contextos (LEONTIEV, 1978; VYGOTSKY, 2009).

FIGURA 6 - RELAÇÃO ENTRE INDIVÍDUO, OBJETO E CONCEITOS MEDIATIZANTES



FONTE: AUTOR, BASEADO EM LEONTIEV (1978) E VIGOTSKY (2009).

Quando essa estrutura de significados compartilhada pelo indivíduo nas interações sociais não possui vínculos suficientes com o objeto da atividade (FIGURA 6), fatores externos ao indivíduo podem provocar o desequilíbrio nas interações ou na relação com o objeto. Desta controvérsia surgem necessidades ou interesses que promovem um novo processo de aprendizado e desenvolvimento (LEONTIEV, 1978). Estes momentos, Vigotsky (2009) chama de fases sensíveis ao desenvolvimento. Apesar de entender o desenvolvimento como um processo, Vigotsky (2009) explica que ele não ocorre em etapas. Para que seja possível o desenvolvimento do pensamento funcional, dos conceitos e operações lógicas imersas neste pensamento, para criação de novos vínculos com o objeto é preciso que ocorra o desenvolvimento do indivíduo e da atividade. Mesmo assim, existe uma lógica proposta pelo autor que nos permite apresentar o desenvolvimento do indivíduo e da atividade em momentos específicos e interdependentes.

O primeiro momento é a percepção da contradição na relação do indivíduo com o objeto. Ela direciona a atenção e o pensamento do indivíduo para a atividade contraditória, impregnada dos conceitos e instrumentos atuais e insuficientes na relação com o objeto. Este movimento da atenção do indivíduo para sua atividade e seus conceitos espontâneos desencadeia a busca por novos conceitos não espontâneos ou científicos em interações sociais, em novas atividades. O indivíduo passa a agir em direção às suas atividades e conceitos atuais, mediatizado pelos novos conceitos e atividades. Este movimento proporciona a

tomada de consciência do indivíduo sobre seus conceitos espontâneos, presentes na atividade contraditória em direção ao objeto.

Um segundo momento inicia-se a partir das interações sociais e a introdução de conceitos não espontâneos, é o processo de aprendizagem conceitual. Esta aprendizagem pode ser proporcionada pela introdução de novas atividades carregadas de conceitos e instrumentos não espontâneos. Estas atividades permitirão deslocar os conceitos espontâneos e não espontâneos internos ao indivíduo para o centro da sua atenção. As novas atividades passam a mediatizar a relação do indivíduo com seus conceitos (CLOT, 2010), estimulam a tomada de consciência sobre a sua atividade atual e criam novas conexões entre os conceitos atuais e os novos (OLIVEIRA, 1993).

A tomada de consciência será possível quando o indivíduo volta sua atenção para a atividade contraditória e desvia-se momentaneamente do objeto da atividade. Ele apreende os conceitos introduzidos e percebe a sua relação com ação concreta a ponto de tomar para si a utilização do conceito em outros contextos e objetos (i.e. arbitrariedade). Ao mesmo tempo (porém em ritmo e direção diferentes), será necessário que o indivíduo perceba seus conceitos internos e os abstraia da relação direta com o objeto. A abstração do conceito pela reestruturação das conexões entre conceitos e a abstração do objeto pela introdução de novos conceitos desencadeia a reconstrução da estrutura de significados do indivíduo, formando novos conceitos e instrumentos. O indivíduo está apreendendo os conceitos científicos a partir da generalização dos espontâneos, e curiosamente, a consciência sobre o novo conceito não leva necessariamente a assimilação pura do significado oferecido de forma abstrata no processo de aprendizagem, mas sim, leva ao desenvolvimento de um significado único (os conceitos espontâneos preexistentes somados aos não espontâneos apresentados) e que pode até ser discrepante da lógica inicial. Em síntese, a aprendizagem de novos conceitos e instrumentos leva ao desenvolvimento da atividade (VYGOTSKY, 2009).

Vygotsky (2009) diferencia a aprendizagem e o desenvolvimento do indivíduo, enquanto que autores como Engeström (2001), Gherardi e Nicolini (2002) e Illeris (2009) entendem o desenvolvimento como implícito na aprendizagem (e.g. aprendizagem expandida). Vigotsky (2009) entende que a aprendizagem antecede o desenvolvimento e pode promovê-lo pela formação de novos conceitos e o aproveitamento da zona de desenvolvimento proximal do indivíduo.

O aprendizado formal proporciona a imitação de tarefas assimiladas em colaboração, isto é, o indivíduo irá replicar a ação aprendida na introdução de atividades impregnadas de novos conceitos. Primeiramente com e posteriormente sem a presença dos indivíduos que colaboraram com seu aprendizado. Neste momento o indivíduo pode ser desafiado suficientemente para abstrair e sistematizar seus conceitos atuais e novos, explorando suas potencialidades intelectuais e sua arbitrariedade para realizar algo em colaboração que sozinho ele não realizaria. Vigotsky (2009) propõe o desenvolvimento do indivíduo por meio de atividades com o objetivo de potencializar a apropriação arbitrária da nova estrutura de significados, de retomar a relação com o objeto da atividade do indivíduo e de estimular a ação além daquilo que seria possível realizar sem a colaboração.

No processo de aprendizagem em que é explorada a zona de desenvolvimento proximal, o indivíduo encontra-se inicialmente em um nível de maturidade incompleta na relação com o objeto da atividade. Entretanto, é preciso que tenha potencialidades intelectuais suficientes para ter condições de acompanhar o aprendizado e é preciso que os indivíduos colaboradores contribuam com conceitos inteligíveis e coerentes com o objeto, para proporcionar a ampliação do sistema de conceitos, a apropriação e atualização da estrutura de significados, conseqüentemente, o desenvolvimento do indivíduo.

Os significados estão presentes na atividade orientada ao objeto mesmo quando o indivíduo não está consciente dos seus conceitos e instrumentos, isso porque os significados são definições construídas ao longo do tempo, nas interações sociais e carregam heranças históricas e culturais dos grupos envolvidos nestas interações, por isso, são definições estáveis que não variam em função do contexto. Por outro lado, durante a atividade de aprendizagem e desenvolvimento do indivíduo, ocorre a utilização arbitrária e consciente dos conceitos pelos indivíduos desse grupo. Essa apropriação ocorre quando estes indivíduos atribuem sentidos pessoais para os conceitos e instrumentos utilizados na atividade de aprendizagem. Os sentidos podem ser entendidos como a soma de todos os fatos psicológicos que a ação desperta em nossa consciência. Eles são dinâmicos, fluídos e podem envolver mais do que um significado nas atividades, ele depende do contexto, da relação dos conceitos com as raízes históricas e culturais de cada indivíduo e da relação com os demais sentidos definidos na sua estrutura de significados (VYGOTSKY, 2009). Neste momento, a aprendizagem conceitual e a exploração da zona de desenvolvimento proximal, pela colaboração e na atividade,

promovem o desenvolvimento do indivíduo e a produção de novos vínculos entre o indivíduo e o objeto da atividade.

O indivíduo percebe o objeto diferentemente e estes novos vínculos moldam a atividade para realizar o objetivo e solucionar as tensões na relação do indivíduo com o objeto. Ao mesmo tempo, estes novos vínculos podem promover a atribuição de diferentes sentidos individuais para os significados apreendidos, conseqüentemente, provocar novos interesses e necessidades e a definição de novos objetivos na relação com o objeto. Em função disso, Engeström (1999) e Vigotsky (2009) percebem ciclos evolutivos de criação de conhecimento na atividade. Isto é, diferentes grupos com diferentes perspectivas sobre o objeto, interagem pela atividade e provocam um processo dialógico de trocas dos conceitos imbuídos de significados históricos, culturais e abstratos. A partir da abstração, os indivíduos iniciam novo processo de aprendizado e desenvolvimento dos conceitos, conseqüentemente, desenvolvendo a atividade.

Esta característica desenvolvimentista e processual, assim como, a proposta de intervir e promover a mudança, vem ao encontro do interesse na pesquisa realizada sobre o desenvolvimento da gestão estratégica em novos empreendimentos tecnológicos incubados. Ela permite que o pesquisador possa questionar os indivíduos sobre a gestão estratégica e como ela é realizada; promove a tomada de consciência dos indivíduos sobre suas atividades atuais; promove o aprendizado conceitual e a exploração da zona de desenvolvimento proximal dos gestores pesquisados, permitindo analisar se há o desenvolvimento da relação entre os gestores e o objeto considerado por eles como estratégicos. Essa característica intervencionista e desenvolvimentista justifica a escolha da metodologia apresentada no capítulo seguinte.

2.2.2.1 Resumo da lógica do desenvolvimento adotada

A partir da CHAT assume-se que a gestão estratégica é algo contínuo, dinâmico, em desenvolvimento e contextualizado. Do modelo apresentado na FIGURA 6 é possível definir uma relação entre o indivíduo e o objeto – os seus interesses, necessidades e objetivos para a organização (considerados por ele como estratégicos) – mediados por uma estrutura de generalização ou um sistema de conceitos espontâneos e não-espontâneos sobre a gestão estratégica que são apreendidos no fluxo de atividade desempenhada por este indivíduo.

Os indivíduos da pesquisa são gestores que interagem em um fluxo de atividade pela ação e o discurso. O fluxo de atividade é um conjunto de tarefas e ações interdependentes. A atividade está carregada de conceitos e instrumentos organizados por uma estrutura de significados composta por um sistema de relações entre conceitos e um sistema de operações lógicas intelectuais. Caso o indivíduo não tenha passado por um processo anterior de desenvolvimento de um sistema de conceitos de gestão e gestão estratégica, a estrutura de significados se encontrará imatura, não sistematizada e o indivíduo atuará a partir de conceitos espontâneos (i.e. não conscientizados). A atividade mediatiza a relação entre o indivíduo e o objeto da ação do indivíduo, então ela é direcionada ao objeto. Esta direção da atividade é definida por necessidades e/ou interesses do indivíduo na realização de um objetivo que venha resolver as contradições.

Esta contradição surge por pressões externas, ou seja, vêm do contexto. Na Figura 7 ela representa vínculos insuficientes entre a estrutura de significados do indivíduo e o objeto. Para resolução desta contradição é preciso proporcionar o aprendizado de novos conceitos e a exploração da zona de desenvolvimento proximal do indivíduo. Os indivíduos concentram sua atenção para os conceitos e instrumentos presentes nas suas atividades atuais, empíricos ou espontâneos, que são insuficientes para alcançar os objetivos da relação com o objeto. Neste mesmo momento os indivíduos se dispõem a buscar novos conceitos não espontâneos (e.g. normas, regras, teorias, instrumentos ou ferramentas) que promovam a abstração dos seus conceitos e instrumentos, isto é, a tomada de consciência e a sistematização como uma reestruturação do seu sistema de significados e de operações lógicas possíveis.

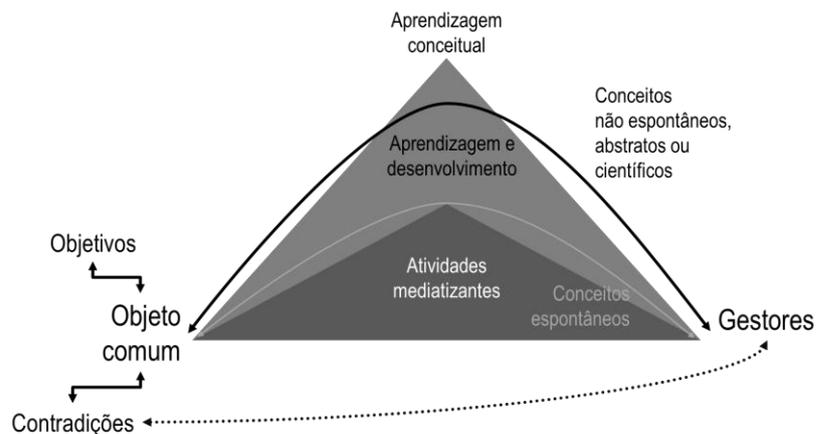
FIGURA 7 - CONTRADIÇÃO NA RELAÇÃO COM O OBJETO



FONTE: AUTOR, BASEADO EM VIGOTSKY (2009).

O processo de aprendizagem estimula a formação de novos conceitos, introduzindo conceitos não espontâneos e promovendo a consciência dos conceitos espontâneos nas atividades de aprendizagem (Figura 8). Conceitos espontâneos são aqueles que surgem da relação experiencial direta com o objeto, como uma característica deles. O indivíduo não consegue percebê-lo sem o objeto, ou seja, não são conscientizados nem sistematizados, não permitem a sua utilização arbitrária. Conceitos não espontâneos, especificamente os científicos, são conceitos abstratos distantemente vinculados ao objeto por meio de outros conceitos em uma estrutura hierárquica de abrangência de significados e um sistema lógico de operações funcionais. Por isso, os gestores se dispõem a buscar socialmente novos conceitos não espontâneos (e.g. normas, regras, teorias, instrumentos ou ferramentas) que promovam a abstração e reestruturação dos significados imbuídos na atividade, ampliando seu sistema de conceitos e de operações psicológicas superiores, para criar novos vínculos e novas possibilidades de ação com o objeto. É pela atividade que estes novos conceitos são introduzidos mediatizando a relação com os atuais.

FIGURA 8 – APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO DE NOVOS CONCEITOS



FONTE: AUTOR, BASEADO EM VIGOTSKY (2009).

A consciência e sistematização dos conceitos espontâneos permitem a apreensão dos conceitos científicos e as atividades, carregadas com os conceitos científicos, promovem a aprendizagem conceitual e a formação de um novo conjunto de conceitos pelo indivíduo, a atribuição de sentidos funcionais para estes conceitos, a estruturação empírica dos conceitos científicos e a reestruturação de todo o seu sistema de relações de conceitos. A aprendizagem conceitual conceitos ilustrada na Figura 8 cria novos vínculos entre o indivíduo e o objeto e

permite ele perceber o objeto diferentemente, isso permite que o indivíduo possa agir de forma diferente frente o objeto, conseqüentemente, desenvolvendo o indivíduo e a atividade. Estas novas formas permitem ao indivíduo perceber novas contradições iniciando um processo de ciclos evolutivos.

As Figuras 7 e 8 tentam ilustrar a aprendizagem de novos conceitos e o desenvolvimento como foco de atenção desta tese, contudo, existem outros modelos teóricos propostos pela academia de estudos organizacionais (e.g. Figura 9, de ENGSTRÖM, 2001) e pelos autores da estratégia como prática (e.g. Figura 10, de JARZABKOWSKI, 2010) que propõem modelos para o estudo das práticas a partir da perspectiva da CHAT. Em função disso, no capítulo de metodologia a seguir, decidi inicialmente revisar estes modelos e apresentar uma releitura da proposta de Leontiev (1978) e Vigotsky (2009) para, a partir desta proposta, definir o desenho metodológico utilizado para a coleta de dados e a análise da aprendizagem conceitual, a exploração da zona de desenvolvimento proximal do indivíduo e o desenvolvimento da atividade de gestão estratégica.

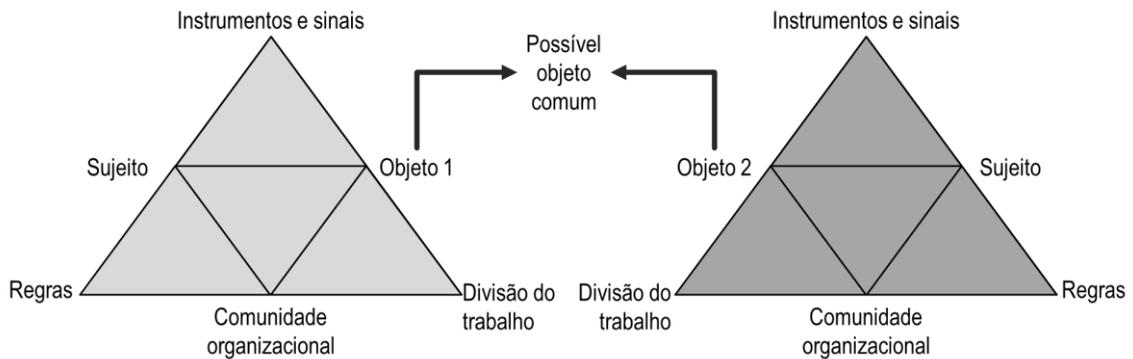
3 METODOLOGIA

Uma vez escolhida a Teoria da Atividade Histórico-Cultural (CHAT) como a abordagem da prática para o estudo do desenvolvimento da gestão estratégica em novos empreendimentos tecnológicos, neste capítulo apresento uma proposta metodológica entendida como inovadora para os estudos organizacionais e, ao mesmo tempo, fiel às suas origens teóricas (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010; NICOLINI, 2009, 2013). Este capítulo inicia com uma análise dos modelos teórico-metodológicos de pesquisa da atividade pela abordagem da CHAT, define-se um modelo teórico para esta pesquisa, o problema e as perguntas de pesquisa alinhados com o objetivo proposto para este estudo. Este capítulo traz também a apresentação das categorias de análise do modelo, assim como a estratégia de coleta e análise dos dados. Finalizo com a apresentação do campo de pesquisa e do caso selecionado.

3.1 A DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE PESQUISA

Durante a revisão das teorias que orientassem a análise da situação percebida no campo, percebi que a academia de pesquisa em gestão da estratégia demanda por estudos longitudinais, processuais e qualitativos sobre os indivíduos e as rotinas que promovem a estratégia nas organizações (CASSANDRE; QUEROL; BULGACOV, 2012; GOLSORKHI et al., 2010a; PETTIGREW et al., 2002; VENKATRAMAN; SUBRAMANIAN, 2002). Estes autores acreditam que ainda existe espaço para que estas perspectivas e abordagens contribuam para a compreensão das escolhas dos gestores e a sobrevivência de um novo empreendimento. Dentre as teorias, perspectivas e abordagens apresentadas no capítulo anterior, existem dois modelos que poderiam orientar a definição do problema de pesquisa e da estratégia metodológica desta tese. O primeiro é o modelo de sistema de atividade (Figura 9), reapresentado a seguir e utilizado por Engeström (2001) para o estudo de contradições e rotinas que permitam a aprendizagem organizacional.

FIGURA 9 - SISTEMAS DE ATIVIDADES EM ANÁLISE

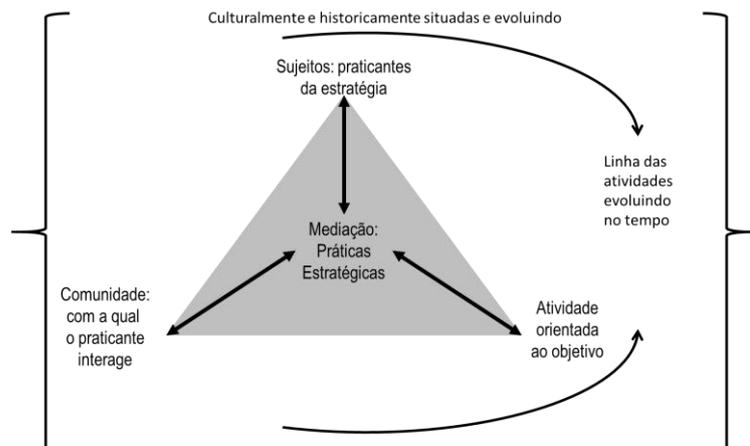


FONTE: ENGSTRÖM (2001, P. 136), BAKHURST (2009, P. 201).

O modelo de sistemas de atividades da Figura 9 poderia orientar o desenho metodológico desta tese se o seu objetivo estivesse na análise das relações que ocorrem entre diferentes sistemas de atividades que coexistem (BAKHURST, 2009). Como o objetivo concentra-se na análise do desenvolvimento da atividade de gestão estratégica decidi manter o foco do estudo sobre os elementos basilares propostos por Vygotsky (2009): a contradição na relação entre indivíduos e objeto da atividade; a aprendizagem de um novo conjunto de conceitos; a exploração da zona de desenvolvimento proximal dos indivíduos e o desenvolvimento da atividade.

Outro modelo que poderia contribuir com esta pesquisa está apresentado na FIGURA 10 a seguir, e foi proposto por Jarzabkowski (2010) para o estudo da estratégia a partir da visão baseada na atividade.

FIGURA 10 - MODELO DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA BASEADO NA ATIVIDADE



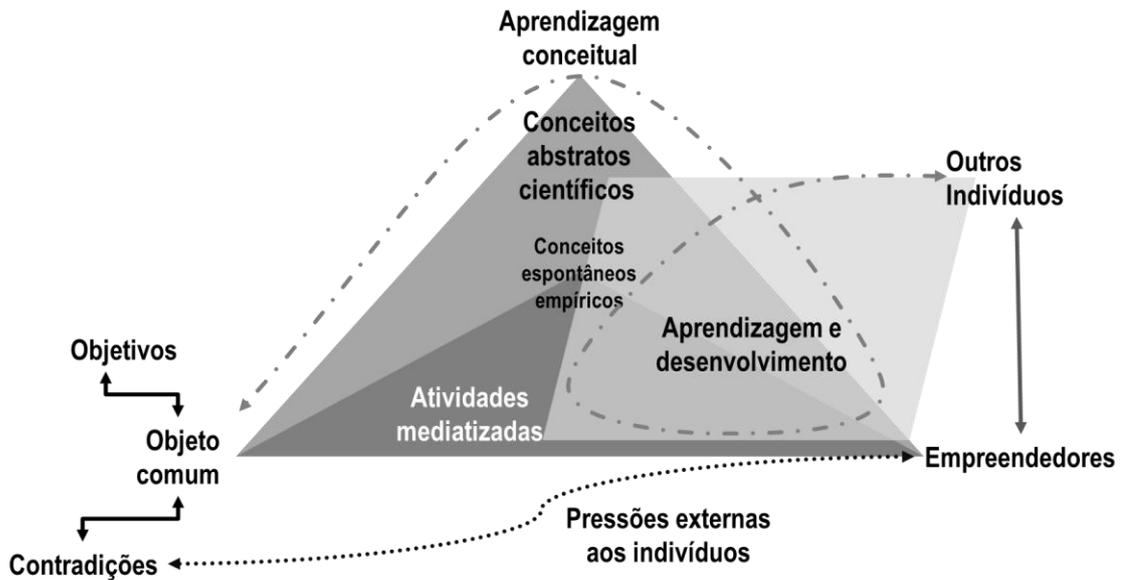
FONTE: ADAPTADO DE JARZABKOWSKI (2010, P. 130).

Jarzabkowski (2005, 2010) separa práticas e atividades. Para a autora, as práticas estratégicas legitimadas pela teoria ou pela utilização recursiva, são considerados elementos mediatizantes da atividade orientada ao objetivo estratégico. Enquanto a Teoria da Atividade e a abordagem da CHAT apresentam a prática como a atividade social orientada a um objeto (BAKHURST, 2009; CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010; NICOLINI, 2013). A atividade realizada pode tornar-se insumo para uma nova atividade ou uma convenção coletiva para um contexto específico, ou ainda, conceitos pelas mãos de cientistas, todos são variações de elementos mediatizantes (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013; KAPLAN; JARZABKOWSKI, 2006), por isso, a autora traz as práticas estratégicas para o centro dos estudos de SAP, propondo que este seja a unidade de análise.

Como o objetivo deste estudo está concentrado no desenvolvimento da atividade de gestão estratégica, é preciso manter a atividade como unidade de análise, considerar os conceitos e instrumentos carregados de significado estratégico e outros significados que podem influenciar esta gestão estratégica. Por isso, a expressão **Prática Estratégica** (ou Práticas Estratégicas), utilizada neste estudo, se refere aos conceitos e instrumentos impregnados de significados e imersos nas atividades que mediatizam a relação dos gestores com o objetivo considerado por eles como estratégico. Considerei também o papel mediatizante de alguns conceitos e instrumentos carregados de significados tecnológicos, isso porque o estudo foi realizado em novos empreendimentos tecnológicos e pesquisas anteriores mostram que a inovação tecnológica influencia tanto a criação de novos empreendimentos (SCHUMPETER, 1997) como a estratégia organizacional (MCGRATH; KIM, 2014).

Com o objetivo de concentrar-me na proposta de análise do desenvolvimento da atividade de gestão estratégica, apresento a Figura 11 a seguir, onde proponho uma releitura do modelo de Leontiev (1978) e introduzo outros elementos estudados por ele e por Vigotsky (2009), mas que não aparecem explicitamente no modelo original. Por meio da Figura 11 eu proponho ilustrar a análise das mudanças na relação entre o indivíduo e o objeto por meio da atividade mediatizante e carregada de conceitos e instrumentos estratégicos. Por isso, foram incluídas setas que ilustram a orientação e foco da coleta e análise dos dados.

FIGURA 11 - MODELO DE PESQUISA PROPOSTO



FONTE: AUTOR, BASEADO NO MODELO DE LEONTIEV (1978) E VIGOTSKY (2009).

Comparando com os elementos apresentados nas Figuras 9 e 10, esta proposta traz as pressões externas vinda do ambiente organizacional e vai além (e.g. clientes, organizações parceiras, instituições de pesquisa e órgãos públicos de controle). Destas pressões externas surgem as **Contradições** dos gestores com os objetivos e as contradições entre os gestores. Os elementos de mediação da atividade pesquisada na Figura 11 (i.e. conceitos e instrumentos) estão divididos em **Conceitos espontâneos**, que representam as atividades adotadas pelos gestores antes desta intervenção de pesquisa, e os **Conceitos não espontâneos** introduzidos durante as intervenções por **Outros indivíduos** externos à organização (e.g. o pesquisador e consultores da Agência de Inovação). Revisando as propostas dos autores citados anteriormente, sob a luz das teorias de Vygotsky, estes conceitos espontâneos e não espontâneos envolvem as Regras, Divisão do trabalho (ENGSTRÖM, 2001) e as práticas estratégicas reconhecidas pela academia (JARZABKOWSKI, 2010).

A contradição na relação entre indivíduo e o objeto da atividade, assim como, a introdução de conceitos não espontâneos direcionam a atenção dos indivíduos para suas **Atividades mediatizantes** atuais (representado pelo paralelogramo claro da Figura 11), promovem a aprendizagem, a conscientização dos conceitos espontâneos, a apreensão dos conceitos não espontâneos e a **Aprendizagem conceitual**. Como já foi comentado, os **Indivíduos** pesquisados serão os gestores de um novo empreendimento tecnológico incubado

que normalmente figuram envolvidos em todas as atividades da empresa, seja administrativa, comercial ou operacional (BORGES; FILION; SIMARD, 2008; GIMENEZ, 2000). Estes gestores passam por atividades que promovem a **Aprendizagem** de conceitos científicos de gestão estratégica e formação de novos conceitos, isto é, desenvolvem uma nova estrutura de significados que soma os conceitos internos do indivíduo com os externos apropriados durante o aprendizado. Esta aprendizagem e formação de novos conceitos gera novos vínculos e novas possibilidades de atuação com o **Objeto comum, desenvolvendo** a atividade de Gestão Estratégica.

A partir do modelo proposto foi definido o problema, as perguntas de pesquisa e as categorias de análise que orientaram o desenho metodológico apresentado mais a diante.

3.2 PROBLEMA, PERGUNTAS DE PESQUISA E CATEGORIAS DE ANÁLISE

Como já foi comentado na introdução deste projeto, o problema de pesquisa teve origem no contato com jovens empresários de novos empreendimentos inovadores incubados em instituições de fomento como a Agência de Inovação da Universidade Federal do Paraná. Contudo, somente depois da revisão da literatura foi possível identificar um problema de pesquisa minimamente delimitado, focado e alinhado com as perspectivas e abordagens escolhidas. Sendo assim, pergunta-se:

Como a gestão estratégica se desenvolve em novos empreendimentos tecnológicos incubados?

Para delimitar este problema de pesquisa, foram definidas as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) como é caracterizado o objeto percebido pelos gestores como estratégico?
- b) como os gestores aprendem novos conceitos de gestão estratégica?
- c) como ocorre o desenvolvimento dos gestores a partir da aprendizagem conceitual?
- d) como se desenvolve a relação entre os gestores e objeto da atividade estratégica?
- e) como a atividade de gestão estratégica de novos empreendimentos tecnológicos incubados se desenvolve?

A partir do modelo apresentado na primeira seção deste capítulo é possível identificar as categorias de análise para este estudo suas definições constitutivas (DC) e operacionais (DO). As categorias identificadas até o momento são:

a) Gestão estratégica:

- DC: é o esforço no qual gestores, atividades e práticas influenciam os resultados estratégicos. O trabalho realizado de estratégia da organização que se dá nas práticas organizacionais e outras práticas, independente de nível de análise, nos ambientes interno e externo, ligados ao processo e resultados estratégicos. Este trabalho acontece de diversas formas e intensidades por toda organização. Por isso, proprietários, diretores e gestores do negócio (TMT), gerentes (MDM), líderes, ou ainda, estrategistas de fora da organização (e.g. consultores, assessores e parceiros) interagem por meio de um fluxo de atividades deliberadas e emergentes. A este trabalho foi atribuída a expressão *strategizing* (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 1996) ou *strategy-making* (i.e. fazer-estratégia de MINTZBERG, 1972; WHITTINGTON, 1996, 2007).
- DO: entrevistas, análise de registros físicos e correspondências que apresentem conceitos e instrumentos carregados de significado de gestão estratégica.

b) Atividade:

- DC: conjunto de ações comunicativas e operações físico-mentais de indivíduos engajados em um trabalho orientado por um objeto comum. Estas atividades estão carregadas de conceitos e instrumentos criados histórica e culturalmente. A atividade se desenvolve e molda os elementos reciprocamente (LEONTIEV, 1978). A SAP entende como práxis estratégica, e define como o fluxo de atividade realizada formal ou informalmente, onde as ações e interações entre praticantes e práticas estratégicas moldam e são moldadas (JARZABKOWSKI, 2010).
- DO: entrevistas em profundidade, acompanhamento das rotinas, intervenções em grupo e individuais com os gestores, análise de registros físicos e correspondências.

c) Ações:

- DC: conjunto de operações ordenadas, inteligíveis e transmissíveis (CLOT, 2010).
- DO: detalhamento das atividades analisadas.

d) Operações:

- DC: movimentos ou expressões verbais e físicas e processos mentais repetitivos e mecânicos, mas conscientes e deliberados. São necessários para a realização de uma tarefa ou uma ação e relativos à capacidade e habilidade do indivíduo (CLOT, 2010).
- DO: detalhamento das ações identificadas.

e) Indivíduos:

- DC: conjunto dos atores que são foco do estudo envolvidos na atividade pesquisada (LEONTIEV, 1978). Praticantes das atividades estratégicas (WHITTINGTON, 1996).
 - DO: os gestores serão identificados por meio das entrevistas e revisão da documentação de abertura da empresa.
- f) Comunidade:
- DC: outros indivíduos envolvidos na atividade, com os quais o indivíduo se relaciona, interage na atividade e que não são focais para o estudo (ENGESTRÖM, 2001).
 - DO: os demais indivíduos serão identificados por meio das entrevistas e revisão de documentos que comprovem a relação deles com a atividade pesquisada.
- g) Objeto:
- DC: é aquilo que o indivíduo identifica e busca realizar na atividade, a materialização, transformação dos insumos em si, para suprir suas necessidades ou satisfazer interesses. Ele é promotor, fonte de energia e coerência para a atividade. O objeto possui características objetivas que motivam o indivíduo e a motivação é disparada por estímulos subjetivos e internos ao indivíduo. O objeto depende da natureza social, histórica e cultural do trabalho (i.e. parcialmente dado) e das necessidades do indivíduo (i.e. parcialmente moldado) que se desenvolvem como consequência de necessidades anteriores, objetivos e resultados alcançados. Por isso ele representa partes de um todo de sistemas de atividades interconectados por possíveis objetos comuns. O objeto é parcialmente antecipado pelos resultados e produtos esperados (LEONTIEV, 1978; NICOLINI, 2013). O objeto da estratégia carrega consigo as expectativas, interesses e necessidades por resultados estratégicos para organização (JARZABKOWSKI, 2010).
 - DO: identificação do foco do interesse, necessidades e resultados esperados dos gestores na condução das atividades consideradas estratégicas nas entrevistas, intervenções e análise de registros físicos e correspondências.
- h) Necessidades e Interesses:
- DC: fatores subjetivos e individuais com origens materialistas, culturais e históricas, que justificam a atividade em busca de resultados objetivos (ENGESTRÖM; BLACKLER, 2005).
 - DO: caracterização do objeto que orienta as atividades consideradas estratégicas e apresentadas pelos gestores nas entrevistas e intervenções.
- i) Resultados e Objetivos:
- DC: materialização ou objetivação da expectativa gerada sobre o produto da atividade que motiva e molda a sua realização e a relação com os artefatos (JARZABKOWSKI, 2010).
 - DO: detalhamento das necessidades e interesses dos gestores, nas entrevistas e intervenções.
- j) Instrumentos e artefatos:
- DC: são insumos materiais ou simbólicos, como equipamentos, insumos ou ferramentas de trabalho, ferramentas burocráticas, técnicas, regras ou convenções coletivas, carregadas de significados contextuais e de raízes

histórico-culturais que moldam a ação do indivíduo e a relação com o objeto da atividade (LEONTIEV, 1978).

- DO: identificação dos elementos mediadores das atividades nas entrevistas e intervenções realizadas.

k) Prática

- DC: atividades físicas, repetidas e viabilizadas por interações sociais e recursos materiais (NICOLINI, 2013). O conjunto de atividades interconectadas que, se socialmente reconhecidas como uma forma de ordem, estabiliza a ação coletiva, a orientação comum e o processo de fazer sentido sobre a realização das coisas (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2008).
- DO: entrevista mediatizada pela instrução ao sócia, com atenção às rotinas dos gestores.

l) Práticas estratégicas:

- DC: Jarzabkowski (2010) entende as práticas como artefatos originados das perspectivas tradicionais de Gestão Estratégica (e.g. análise *S.W.O.T.* e planejamento estratégico) que servem de mediação das atividades e o praticante.
- DO: intervenções mediatizadas por atividades que introduzem conceitos de estratégia, entrevista mediatizada pela instrução ao sócia, com atenção às rotinas dos gestores.

m) Conceitos ou significados:

- DC: Vigotsky (2009) entende que o indivíduo absorve e atribui novos significados aos conceitos abstratos e instrumentos materiais nas interações sociais durante as atividades. Estes conceitos são entendidos como descrições carregadas de utilidade prática e valores construídos durante as interações histórico-culturais. Estes conceitos mediam a relação do indivíduo com o meio a partir da ação.
- DO: intervenções mediatizadas por atividades que introduzem conceitos de estratégia, entrevista mediatizada pela instrução ao sócia, com atenção às rotinas dos gestores.

n) Conceitos espontâneos:

- DC: são conjuntos mais estruturados de características relacionadas diretamente com um objeto e agrupadas por semelhanças. O indivíduo não consegue percebê-lo sem o objeto, ou seja, não são conscientizados, não foram abstraídos nem sistematizados, por isso, permitem a ação sobre o objeto, mas não a utilização arbitrária do conceito em outros contextos (VYGOTSKY, 2009).
- DO: intervenções mediatizadas por atividades que introduzem conceitos de estratégia, entrevista mediatizada pela instrução ao sócia, com atenção às rotinas dos gestores.

o) Conceitos não espontâneos e científicos:

- DC: são conceitos abstratos distantemente vinculados ao objeto por meio de outros conceitos em uma estrutura hierárquica de abrangência de significados e um sistema lógico de operações funcionais. Podem ser abstratos, como convenções coletivas, normas e regras, podem ser materiais, como instrumentos, ferramentas e artefatos, ou ainda, podem ser científicos como teorias, práticas ou instrumentos derivados da pesquisa científica. Promovem

a abstração e reestruturação dos significados imbuídos na atividade, ampliando o sistema de conceitos e de operações lógicas do indivíduo, para criar novos vínculos e novas possibilidades de ação com o objeto (LEONTIEV, 1978; VYGOTSKY, 2009).

- DO: intervenções mediatizadas por atividades que introduzem conceitos de estratégia, entrevista mediatizada pela instrução ao sócia, com atenção às rotinas dos gestores.

p) Aprendizagem conceitual:

- DC: a partir das interações sociais e a introdução de conceitos não espontâneos, o indivíduo toma de consciência sobre a sua atividade atual, seus conceitos espontâneos e se apropria de novos conceitos, criando novas conexões entre os conceitos atuais e os novos entre ele e a atividade, entre ele e o objeto da atividade (OLIVEIRA, 1993; VYGOTSKY, 1991). A tomada de consciência do conceito pela reestruturação das conexões entre conceitos e a abstração do objeto pela introdução de novos conceitos desencadeia a reconstrução da estrutura de significados do indivíduo, formando novos conceitos e instrumentos, provocando a aprendizagem conceitual. O indivíduo está apreendendo os conceitos científicos a partir da generalização dos espontâneos, e curiosamente, a consciência sobre o novo conceito não leva necessariamente a assimilação pura do significado oferecido de forma abstrata no processo de aprendizagem, mas sim, leva ao desenvolvimento de um significado único (VYGOTSKY, 2009).
- DO: serão registradas as diferentes reações, respostas e argumentos que utilizam conceitos espontâneos e não-espontâneos, a partir das intervenções e atividades de pesquisa.

q) Desenvolvimento dos gestores:

- DC: Vygotsky (2009) diferencia a aprendizagem e o desenvolvimento do indivíduo, ele entende que a aprendizagem antecede o desenvolvimento e pode promovê-lo pela formação de novos conceitos e o aproveitamento da zona de desenvolvimento proximal do indivíduo. O aprendizado formal proporciona a imitação de tarefas assimiladas em colaboração, isto é, o indivíduo irá replicar a ação aprendida na introdução de atividades impregnadas de novos conceitos. Primeiramente com e posteriormente sem a presença dos indivíduos que colaboraram com seu aprendizado. Neste momento o indivíduo pode ser desafiado suficientemente para abstrair e sistematizar seus conceitos atuais e novos, explorando suas potencialidades intelectuais e sua arbitrariedade para realizar algo em colaboração que sozinho ele não realizaria, gerando o desenvolvimento proximal. Vygotsky (2009) propõe o desenvolvimento do indivíduo por meio de atividades com o objetivo de potencializar a apropriação arbitrária da nova estrutura de conceitos, de retomar a relação com o objeto da atividade do indivíduo e de estimular a ação além daquilo que seria possível realizar sem a colaboração.
- DO: comparação das atividades solicitadas aos gestores e realizadas por eles sem e com o acompanhamento dos consultores e pesquisadores envolvidos.

r) Desenvolvimento da Gestão Estratégica

- DC: A formação de uma nova estrutura de conceitos cria novos vínculos entre o indivíduo e o objeto e permite ele perceber o objeto diferentemente, isso

permite que o indivíduo possa agir de forma diferente frente o objeto, conseqüentemente, desenvolvendo a atividade. Os indivíduos percebem o objeto diferentemente e estes novos vínculos moldam a atividade para realizar o objetivo e solucionar as tensões na relação do indivíduo com o objeto. A partir da abstração, os indivíduos iniciam novo processo de aprendizado e formação de novos conceitos, conseqüentemente, desenvolvendo a atividade (ENGSTRÖM, 2001; VYGOTSKY, 2009). Para analisar o desenvolvimento da gestão estratégica é preciso que a atividade estudada seja orientada a um objeto percebido pelos gestores como de gestão estratégica. É preciso que os conceitos estejam carregados de significados estratégicos para os gestores, e que o gestor desenvolva novos vínculos na relação com este objeto, adquirindo novas possibilidades de agir em direção ao objeto. Neste caso, o objetivo é procurar entender o papel de textos, discursos, eventos e reuniões na negociação do significado estratégico no desenvolvimento da estratégia (ROULEAU, 2013).

- DO: durante as diferentes etapas de entrevistas e análises de documentos, serão identificados os vínculos iniciais e finais entre indivíduos pesquisados, suas atividades e o objeto considerado por eles como de gestão estratégica da sua organização.

Uma vez apresentadas as perguntas de pesquisa e as categorias de análise, a seguir é apresentada a abordagem metodológica que acredito estar mais alinhada com o fenômeno estudado e a perspectiva escolhida para esta pesquisa.

3.3 A PESQUISA QUALITATIVA

O mundo social, isto é, a relação do indivíduo com a realidade e com outros indivíduos não pode ser reduzida somente àquilo que pode ser observado externamente, mas é algo moldado e desenvolvido, percebido e interpretado pelos próprios indivíduos, por isso, o conhecimento produzido sobre o mundo social deve conceder acesso ao ponto de vista dos indivíduos envolvidos, pesquisadores e pesquisados. As pessoas vivem em contextos sociais definidos, por isso, as pessoas devem ser estudadas e seus significados analisados nestes cenários reais no qual elas vivem (BREWER, 2005). Brewer (2005) explica que quatro condições derivam desta perspectiva para a pesquisa social: perguntar às pessoas sobre sua visão, significados e construções; pergunta de uma forma que eles possam explicar com suas próprias palavras; fazer perguntas profundas e analisar detalhes para tentar entender a

complexidade, as contradições e as certezas por trás dos significados; atentar-se para a contextualização que influencia os significados das visões e construções das pessoas.

A premissa central das ciências sociais é entender as ações dos indivíduos, suas experiências vividas e a forma com a qual estas ações intencionais moldam e são moldadas por estas experiências. Dessa forma, o conhecimento do mundo social é adquirido a partir da familiarização com os indivíduos, suas rotinas e suas realidades. É papel do pesquisador construir essa relação próxima com os indivíduos e o contexto e, ao mesmo tempo, é um desafio manter o olhar investigativo, refletir sobre as relações estudadas e a sua relação com o contexto e o fenômeno pesquisado (FRANZOLIN; MINGHINI; LOURENÇO, 2013).

A prática científica é parte de um acontecer onde o pesquisador e o indivíduo de pesquisa encontram-se situados em práticas concretas onde compartilham significados historicamente construídos. A ênfase do processo investigativo é posta no campo, na ação, na relação do pesquisador com o outro e na experiência e vivência do pesquisador bem como na compreensão dos significados históricos e culturais que dependem de um contexto. (BULGACOV, 2013, p. 23)

Neste contexto de pesquisa a partir das práticas concretas, proposto por Bulgacov (2013) é que a etnografia e a pesquisa intervencionista sob a perspectiva sócio-histórica se apresentam como abordagens que orientam a prática científica, complementam a perspectiva e o objetivo deste estudo porque permitem a aproximação e o envolvimento do pesquisador com o real do objeto, os significados impregnados nas práticas descritas e apreendidas do campo pesquisado (BREWER, 2005; CASSANDRE, 2012; HAMMERSLEY; ATKINSON, 2007).

3.3.1 Pesquisa Intervencionista

Assim como aconteceu no final dos anos de 1960, o conhecimento produzido em estudos organizacionais até o final da década de 1990 parece estar distante da realidade dos indivíduos e das organizações. A velocidade das mudanças, as peculiaridades regionais e a pluralidade de necessidades, tornam os métodos tradicionais insuficientes para acompanhar estas características (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010; MCGRATH; KIM, 2014). Desde o início dos anos 2000, alguns movimentos acadêmicos vêm propondo maior aplicabilidade dos resultados da pesquisa científica em Ciências Sociais, como se houvesse a necessidade de

uma reaproximação entre o conhecimento científico e a prática, assim como uma atenção maior às características regionais e situacionais do conhecimento produzido (FALS BORDA, 2001; RECKWITZ, 2002; SCHATZKI; CETINA; SAVIGNY, 2001). Uma das abordagens de pesquisa que vem sendo retomada em busca desta reaproximação com o campo, e que está ganhando mais adeptos ao longo dos últimos 14 anos é a pesquisa intervencionista, historicamente respeitada na Europa e muito utilizada em pesquisas da psicologia do trabalho, da gestão educacional, da saúde e aprendizagem organizacional (CLOT, 2010; GHERARDI, 2009a; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008a; NICOLINI, 2009).

A pesquisa intervencionista sócio-histórica é uma abordagem de pesquisa, ou seja, é mais do que um conjunto de métodos de coleta e análises de dados, como é o caso da observação participante, da entrevista em profundidade e revisão documental. Essa abordagem possui como prerrogativas: a interferência do pesquisador nas rotinas dos indivíduos pesquisados; a promoção da mudança no campo de pesquisa escolhido; a participação dos indivíduos pesquisados nos estudos; a relação dialética com o objeto de pesquisa a partir da interação entre pesquisador e indivíduos pesquisados; a reflexão do pesquisador sobre os dados coletados e a adaptação em cada etapa da pesquisa; o aprendizado e a emancipação dos indivíduos (THIOLLENT, 2009). A pesquisa sob a perspectiva da Teoria da Atividade adota a abordagem da intervenção, seja por meio de experimentos ou de estudos longitudinais (BLACKLER, 2009; CASSANDRE; QUEROL; BULGACOV, 2012; CASSANDRE, 2012; SANNINO; SUTTER, 2011).

Bakhurst (2009) explica que o estudo da atividade foi desenvolvido a partir de princípios que definem como o pesquisador entende e aborda a atividade teórica e metodologicamente. Em função da natureza mediatizante da atividade, o indivíduo e a comunidade onde elas acontecem deixam de ser o principal elemento de estudo e a atividade torna-se a unidade de análise. As características da atividade e a relação do indivíduo com o objeto são possíveis de observar apenas a partir da intervenção do pesquisador no intuito de promover o seu desenvolvimento, ou seja, os pesquisadores seguem a proposta marxista de ciência que propõe a mudança, provocando a reflexão sobre o sistema de atividades que está sendo pesquisado e a aprendizagem do indivíduo.

Para estudar o indivíduo e sua relação com o objeto, Vigotsky (2009) identificou que a palavra é a menor unidade de ação que representa o todo do sistema de conceitos, onde é possível apreender os significados e sentidos dos conceitos que mediatizam a relação com o

objeto. Sendo assim, a linguagem e a atividade são fluxos de conceitos complexos onde podemos estudar o desenvolvimento do pensamento, dos conceitos e da relação do indivíduo com o objeto.

Entre as modalidades de pesquisa intervencionista revisadas para a condução deste estudo estão: a Pesquisa-Ação e suas derivações, que propõem a intervenção do pesquisador na atividade do indivíduo, promovendo a interação e a aprendizagem de trabalhadores para identificar e atuar sobre problemas comuns (THIOLLENT, 2009); os estudos franceses da Psicologia do Trabalho, em especial a Clínica da Atividade (CLOT; KOSTULSKI, 2011) e os estudos da Sociologia do Trabalho italianos sobre Aprendizagem Organizacional, que provocam a reflexão dos trabalhadores sobre suas rotinas e promovem a aprendizagem para melhorar a relação dos indivíduos com o trabalho (GHERARDI, 2012; NICOLINI, 2013); os experimentos formativos do Laboratório de Mudança de Engeström (2011) e seus colaboradores, que utilizam o modelo de sistemas de atividades (Figura 9) para promover o aprendizado expandido, explorando a zona de desenvolvimento proximal dos indivíduos pela atividade; assim como, os estudos de Estratégia como Prática que utilizam várias abordagens de pesquisa participativa para analisar como os gestores se relacionam entre si e com as práticas consideradas estratégicas por eles (e.g. de pesquisa participativa com BLACKLER; CRUMP; MCDONALD, 2000; JOHNSON et al., 2007; e de etnografia com MANTERE, 2013; ROULEAU, 2005).

A etnografia aparece como estratégia de pesquisa comum em estudos intervencionistas longitudinais de Pesquisa-ação, Psicologia do Trabalho, Sociologia do Trabalho e Estratégia como Prática, extrapolando as práticas de observação participante e descrição densa, questionando as práticas cotidianas dos indivíduos pesquisados, promovendo a reflexão sobre estas práticas, estimulando a produção de conhecimento e o desenvolvimento da atividade destes indivíduos.

3.3.2 Pesquisa Etnográfica

É uma abordagem de pesquisa, assim como a pesquisa intervencionista, onde o pesquisador participa das rotinas do campo de pesquisa, observa e registra os detalhes das

práticas cotidianas dos indivíduos pesquisados para entender os significados histórico-culturais impregnados nestas rotinas (HAMMERSLEY; ATKINSON, 2007). A pesquisa etnográfica pode ser definida como o estudo das pessoas e suas rotinas a partir de métodos que possibilitem o acompanhamento da ocorrência natural das ações e interações, assim como, permitam capturar os significados sociais destas atividades rotineiras, sem imposição de significados aos indivíduos estudados (BREWER, 2005). Nesta abordagem o pesquisador participará do contexto da pesquisa e se concentrará no estudo das atividades dos indivíduos e seus significados dentro deste contexto. Para poder acessar estes significados, o pesquisador deverá trabalhar muito próximo dos indivíduos e utilizar uma série de métodos de coleta de dados (i.e. entrevistas em profundidade, observação participante, análise de documentos e do discurso da linguagem natural dos indivíduos). Burgess (2005) explica que a etnografia pode ser entendida e utilizada como uma pesquisa de campo, ou melhor, uma forma específica de se realizar pesquisa qualitativa.

A pesquisa de campo envolve o estudo de situações da vida real. Por isso, pesquisadores de campo observam as pessoas em seu meio e participam das suas atividades cotidianas. Os métodos que podem ser usados nestes estudos são desestruturados, flexíveis e abertos. (BURGESS, 2005, p. 22, tradução livre).

A etnografia envolve a análise do objeto de pesquisa, do papel do pesquisador neste meio e os dados coletados, que devem representar as atividades naturais das pessoas ocorridas no contexto estudado, para que os significados analisados não sejam impostos externamente (BREWER, 2005). Existem vários métodos para o pesquisador poder participar do contexto estudado, observar as atividades e acessar os significados sociais. De acordo com Hammersley e Atkinson (2007, p. 3) a etnografia possui as seguintes características: as ações das pessoas são estudadas no contexto diário ao invés de situações criadas pelo pesquisador; os dados são reunidos de várias fontes, incluindo evidências documentais, observação participante e conversas informais; os dados coletados são desestruturados; o estudo se concentra em uma quantidade reduzida de casos para facilitar o estudo em profundidade; e a análise envolve a interpretação de significados, funções e consequências da ação humana e das atividades institucionais para o contexto estudado.

A pesquisa etnográfica se pauta em duas práticas importantes de pesquisa, a observação participante e a descrição densa. A primeira remete ao papel do pesquisador em estar presente nas atividades cotidianas dos indivíduos pesquisados, observar as atividades,

as ações e interações, participar em conversas informais com os envolvidos, ter acesso à informações e documentos necessários para as coletas e análises. O desafio desta prática é definir a proximidade suficiente para estimular a receptividade e abertura dos indivíduos pesquisados, ao mesmo tempo, mantendo a distância necessária para evitar o envolvimento do pesquisador na formação dos significados estudados (BREWER, 2005).

A segunda prática importante da pesquisa etnográfica é a descrição densa, isto é, a descrição detalhada dos eventos ou partes importantes dos eventos estudados, apresentando o contexto histórico cultural, as ações e escolhas dos indivíduos, as emoções e as redes de relacionamentos entre os indivíduos pesquisados e do próprio pesquisador (BREWER, 2005). Para descrever suficientemente os fatos pesquisados é preciso dedicar-se ao registro da experiência vivida a partir da valorização da narrativa (HAMMERSLEY; ATKINSON, 2007).

A partir destas práticas é possível perseguir a validade dos dados coletados pela plausibilidade, credibilidade e, principalmente, pela relevância das informações registradas nas chamadas descrições densas. A relevância pode ser analisada pela importância do tópico para a comunidade de praticantes, assim como, pela contribuição das descobertas para o conhecimento existente. Outra forma de se construir a validade e a confiabilidade dos resultados encontrados é a adoção de uma postura reflexiva pelo pesquisador sobre os dados analisados e a participação de cada ator da pesquisa.

Adotando uma postura reflexiva sobre o seu papel e sua relação com o campo de pesquisa e os dados analisados, o pesquisador poderá apoiar-se em pressupostos que reforçam a construção da confiabilidade e de possíveis generalizações teóricas. Brewer (2005) chama estes pressupostos de dimensões da imaginação etnográfica: a postura reflexiva e o respeito do pesquisador pelos dados coletados poderiam assegurar que os fragmentos analisados representam um mundo social que não pode ser completamente descrito dentro dos limites de um estudo etnográfico. Se o pesquisador respeitar e atentar para as características do contexto, fortalecerá a crença de que os microeventos das rotinas diárias refletem acontecimentos do macroambiente do campo pesquisado; por último, o pesquisador deverá analisar se o mundo social do fenômeno estudado precisa ser pesquisado para reforçar a crença de que as pessoas constroem sentido para suas rotinas de vida, oferecem descrições e relatos sobre elas.

3.3.3 Etnografia Intervencionista

A crescente preocupação com os efeitos práticos e políticos da pesquisa tem se apresentado como uma interessante alternativa para o objetivo tradicional da etnografia, a preocupação com a verdade. Esta alternativa tem provocado o crescimento de abordagens mais intervencionistas de estudos etnográficos, principalmente em trabalhos nas áreas de educação, saúde e tecnologia da informação (CLOT; KOSTULSKI, 2011; GHERARDI, 2012; OYADOMARI et al., 2012)

Tacchi, Slater e Hearn (2003) explicam que uma característica que diferencia a etnografia intervencionista é o fato de que ela envolve as pessoas em todos os quatro estágios do planejamento, realização, observação e reflexão, usando métodos participativos que assegurem: o foco, métodos e análises das pesquisas moldam e são moldados por um rico entendimento de um lugar e um projeto particular sendo desenvolvido. Os problemas direcionados, os conceitos usados e o processo social que será estudado são escolhidos e desenvolvidos como parte de um processo de pesquisa. O estudo está concentrado em como problemas e oportunidades são definidos pelos indivíduos pesquisados e permite que os métodos de pesquisa e o projeto sejam adaptados criativamente ao contexto. A pesquisa envolve os participantes nas discussões da relação entre a teoria e os dados coletados. Além disso, a intervenção ajuda as pessoas a estruturar melhor o discurso sobre suas experiências e as estimula a refletir sobre estes acontecimentos, promovendo mudanças e permitindo que o pesquisador possa analisar as mudanças como parte da pesquisa.

Gherardi (2012) explica que em ambientes onde a tecnologia está mudando significativamente a relação das pessoas com o seu trabalho, a academia tem utilizado com sucesso a etnografia para intervir nas práticas organizacionais e para o estudo das práticas carregadas de novos conhecimentos, muitas vezes permeadas de contradições com necessidades e interesses dos praticantes.

Nesta abordagem da etnografia, o pesquisador vai além do papel de observador e atua como um participante ativo, que questiona, opina e continua atento registrando todas as impressões, reações, o discurso e as ações dos indivíduos pesquisados. O pesquisador passa a olhar as práticas *por dentro*, ou seja, do ponto de vista da atividade sendo realizada, passa a buscar a representação e o desenvolvimento das atividades, em função disso, é preciso que o

pesquisador use a imaginação para criar momentos ou situações que provoquem os indivíduos à isolar as práticas do seu contexto para que a discussão gire em torno de como estas atividades são praticadas e como podem ser modificadas (CLOT, 2010; GHERARDI, 2012).

Com o objetivo de criar a representação das atividades estudadas nesta tese eu defini, ao longo dos 14 meses de estudo, o desenho de pesquisa definido a seguir.

3.4 DESENHO METODOLÓGICO

As abordagens predominantes de pesquisa sobre Gestão Estratégica predominantemente o nível da firma para definição das categorias de análise e variáveis dependentes no estudo sobre a estratégia. Quando a unidade de análise é o indivíduo, comumente a academia está interessada em estudar delimitadores ou impulsores individuais (e.g. percepção, cognição, atitudes, perfil, comportamento, habilidades, capacidades) de vantagens competitivas que garantam o sucesso do empreendimento (GUERRAS-MARTÍN; MADHOK; MONTORO-SÁNCHEZ, 2014; HOSKISSON; HITT; WAN, 1999). Neste estudo proponho uma alternativa às abordagens predominantes de estudo da Gestão Estratégica, retomando a Teoria da Atividade Histórico-Cultural utilizada inicialmente por Jarzabkowski (2003), para analisar especificamente o desenvolvimento da atividade estratégica na organização. Em função da perspectiva teórica adotada, a unidade de análise da gestão estratégica é a atividade dos gestores. Vigotsky (2009) e Leontiev (1978) entendem que os elementos que compõem a atividade representam partes do todo de um complexo de atividades que representa a realidade dos indivíduos. Por isso, essa abordagem de pesquisa se desvencilha das dicotomias de pesquisa normalmente presentes nos estudos sobre estratégia e apresentadas no capítulo anterior.

O desenho de uma pesquisa etnográfica envolve: a definição de um plano inicial e cuidadoso de pesquisa; a identificação dos tópicos que serão estudados; identificação dos objetivos; identificação dos potenciais campos de pesquisa; análise dos recursos necessários para a pesquisa; a escolha dos eventos e momentos do campo que serão acompanhados pelo pesquisador; a definição de diferentes métodos de coleta; escolha dos informantes e de pessoas que possam apoiar a pesquisa e a participação das pessoas (i.e. *gatekeepers*); a

adoção de uma postura junto ao campo comprometido com as pessoas e com a construção de confiança; a definição das formas de análises dos dados; e a escolha das formas de disseminar os resultados (BREWER, 2005; HAMMERSLEY; ATKINSON, 2007). A flexibilidade da etnografia permite adaptações de última hora, se necessário, mas um plano de ação torna a pesquisa mais prática e organizada.

Como explicado anteriormente, a etnografia é uma estratégia de pesquisa que possui o objetivo de observar as rotinas diárias de pessoas para capturar os significados sociais e sentidos individuais para atividades que as pessoas realizam em direção a determinados objetivos. No caso especial da etnografia intervencionista, a missão é estimular a reflexão e a mudança para observar a construção de significados e sentidos, assim como, o desenvolvimento da atividade.

Para isso, é preciso definir um conjunto de métodos de coleta de dados e interação com os participantes que seja coerente com a proposta e perspectiva adotada pelo pesquisador. Os métodos escolhidos para este estudo, que vão além da observação participante, estimulam a representação das atividades por meio de métodos que questionem o indivíduo e estimulem a reflexão e a reconstituição das atividades fora do contexto, promovendo a conscientização e aprendizagem conceitual do indivíduo. A seguir descrevo os métodos adotados.

3.4.1 Coleta de Dados

Tentando conciliar e alinhar as características da relação com o campo de pesquisa, o arcabouço teórico e a perspectiva da Teoria da Atividade, escolhi métodos complementares para a pesquisa baseada na atividade (Quadro 2). Num primeiro momento, foram realizadas duas reuniões com o objetivo de caracterizar o campo, os indivíduos e o fluxo de atividade que seria estudado (i.e. gestão estratégica) na empresa selecionada para o projeto. Além disso, busquei uma aproximação empática com os indivíduos da pesquisa (e.g. almoço com os gestores) que ajudaram a romper com expectativas e bloqueios comportamentais que impeçam a investigação profunda dos elementos da atividade (STAKE, 2011). De acordo com Merriam (2009) e Stake (2011) o esforço do pesquisador durante a coleta de dados deve

concentrar-se em: passar um tempo prolongando no campo; focar em informações discrepantes ou divergentes; usar descrição rica e densa; validar os dados pelos respondentes; usar a triangulação com outras fontes de informação; esclarecer os vieses do pesquisador; usar interrogatórios de pares; usar auditor externo; fazer comparações.

No início da investigação do fluxo da atividade estratégica, foi adotada a observação participante como método de coleta de dados longitudinais do caso pesquisado para apreender o efeito da introdução de conceitos e instrumentos carregados de significados estratégicos aos indivíduos pesquisados. Conforme resumo apresentado no Quadro 2 apresentado mais adiante, foram realizados seis encontros, onde meu papel era observar as reuniões entre os gestores e consultores da Agência de Inovação, e também, intervir pontualmente para estimular a reflexão dos gestores sobre as práticas apresentadas por eles e os conceitos introduzidos pelos consultores. Em seguida, foram realizadas duas intervenções que provocaram a representação das rotinas dos gestores, entre elas o método da instrução ao sócia (NICOLINI, 2009; ODDONE; RE; BRIANTE, 2008), onde meu papel era estimular os gestores a identificar as atividades consideradas importantes, prioritárias ou necessárias, estratégicas ou operacionais, realizadas ou não realizadas. Por último, realizei uma reunião onde oriento e estimulo a realização de uma das atividades consideradas estratégicas pelos gestores e pela teoria de Gestão Estratégica (i.e. o planejamento estratégico para 2015).

A observação das pessoas em seu ambiente social diário é a forma mais natural de pesquisa social, por isso, a observação participante é o método mais utilizado na pesquisa etnográfica, a coleta de dados acontece de forma contínua, a partir da participação do pesquisador nas rotinas diárias do indivíduo pesquisado. O pesquisador observa as ações e interações e conversa com os participantes para entender suas interpretações e significados sociais das atividades pesquisadas. A intenção deste esforço é gerar dados a partir daquilo que as pessoas fazem e falam, assim como, da experiência do pesquisador em compartilhar os mesmos momentos e atividades com o indivíduo da pesquisa (BREWER, 2005). Neste estudo foram realizadas seis reuniões entre os gestores do caso pesquisado, onde foi possível acompanhar e trocar ideias sobre as definições sobre as atividades pesquisadas e do objeto da atividade dos gestores. Foi possível também apresentar e debater com os gestores novos conceitos científicos sobre atividades estratégicas e capturar a percepção dos gestores e a formação de significados para o novo sistema de conceitos construído a partir destes debates.

Todos estes encontros foram gravados e transcritos para auxiliar à execução da descrição densa e a análise do desenvolvimento da gestão estratégica deste caso estudado.

Após estes seis encontros, foi realizada uma atividade de intervenção chamada Mapeamento dos Processos da empresa pesquisada (Quadro 2). Esta atividade foi introduzida após o planejamento metodológico inicial deste estudo, foi inspirada pela sugestão da banca de qualificação para capturar as atividades definidas pelos gestores como estratégicas. Foi adaptada das ferramentas de mapeamento de processos (ALBUQUERQUE, 2012; COSTA; POLITANO, 2008) e do mapeamento da situação problemática, fase inicial da metodologia de Laboratório de Mudança⁴ proposta por Engeström (2011). Além disso, a atividade foi escolhida porque apresenta características semelhantes ao mapeamento de projetos proposto pelo modelo CANVAS e já utilizado pelos gestores pesquisados (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

O mapeamento de processos proporciona a revisão das atividades passadas e atuais dos participantes, assim como a identificação de novas atividades necessárias para a operação do modelo de negócio definido pelos gestores para a organização (CASSANDRE; QUEROL; BULGACOV, 2012). O mapeamento viabiliza perceber o fluxo organizacional como um todo, como uma fotografia dos processos organizacionais, possibilitando identificar as atividades agregadoras de valor (i.e. estratégicas) e as não agregadoras de valor (i.e. operacionais) (CROWSTON, 1997). Os participantes desta atividade são estimulados a listar as atividades envolvidas na condução do negócio e categorizá-las de acordo com critérios definidos pelo orientador ou coordenador da atividade em função dos objetivos da atividade. Estas atividades deverão ser organizadas conforme as categorias definidas (e.g. departamentos, nível de importância ou valor agregado) e conforme sequência de interdependência entre elas, apresentando um fluxo ordenado (COSTA; POLITANO, 2008).

Entre as várias técnicas para a elaboração deste mapeamento, a mais utilizada é o fluxograma, que serve para analisar as relações entre atividades, pessoas e objetivos ordenados de acordo com o fluxo das operações do negócio (COSTA; POLITANO, 2008). Durante esta atividade, os participantes debateram sobre as atividades e características como

⁴ “O Laboratório de Mudança pode ser entendido como uma atividade de aprendizado, ou seja, uma atividade cujo objeto é, ao mesmo tempo, a análise e o desenvolvimento de uma atividade produtiva. O método é composto por seis fases, as quais são baseadas no Ciclo de Aprendizado Expansivo e consiste em seis ações de aprendizado expansivo: questionamento, análise, desenho, teste do novo modelo, implementação do novo modelo, reflexão sob o processo e consolidação das novas ações.” (CASSANDRE; QUEROL; BULGACOV, 2012).

suas prioridades, importância, quem são os responsáveis, os resultados esperados e reais, sua real necessidade e se faltam atividades. Os participantes reagem ao debate, comentam, opinam e escutam a opinião do coordenador, internalizando novos significados e atribuindo sentido às atividades sobre relação com o objetivo definido por eles (ENGESTRÖM, 2011). Ou seja, este é um método que proporciona a representação das atividades dos gestores fora do contexto habitual para estimular a consciência e a abstração dos conceitos e instrumentos presentes nas atividades descritas e a introdução de conceitos e instrumentos científicos que promova o desenvolvimento destas atividades.

Já a entrevista em profundidade é outra ferramenta metodológica significativa para estudos etnográficos e sua característica essencial é o estímulo usado para extrair uma resposta verbal. A resposta em si pode não ser o objetivo principal, mas pode ajudar a reforçar os resultados observados em outras coletas (BREWER, 2005). Neste estudo a entrevista em profundidade foi realizada a partir da técnica da instrução ao sócia utilizada recentemente por Nicolini (2009) e Clot (2010) para o estudo das relações e rotinas de trabalho (Quadro 2).

A instrução ao sócia apresentada neste projeto foi inspirada pela proposta da Clínica da Atividade de Yves Clot, psicólogo francês que estuda a atividade a partir das propostas de Vigotsky (2009) e Leontiev (1978). Clot (2010) pesquisa as condições psicossociais de ação do indivíduo no trabalho (i.e. poder de agir) para entender como o indivíduo lida com as escolhas entre o que deve ser feito, o que é possível fazer, o que o indivíduo gostaria de fazer, o que foi realmente feito e as consequências para a relação do indivíduo com o trabalho (CLOT, 2010). É um método clínico utilizado em estudos da psicologia do trabalho (CLOT; KOSTULSKI, 2011) e adotado pela sociologia do trabalho para estudos organizacionais de aprendizagem baseados na prática (GHERARDI, 2012). Este método surgiu na década de 1970 na Itália e um dos seus precursores é Ivar Oddone, psicólogo que estudava o trabalho de operários da indústria italiana pela proposta marxista de emancipação do ser humano. O método oferece a oportunidade de o trabalhador refletir sobre seu trabalho e, com isso, poder agir na sua relação com ele (ODDONE; RE; BRIANTE, 2008). Mais recentemente a academia italiana de estudos organizacionais passou a utilizar o método com foco sobre a sua característica heurística de análise do discurso e com objetivo mais interpretativo do que desenvolvimental. Ou seja, o método é utilizado para aprofundar dados coletados durante o estudo etnográfico, pois estimula a representação da atividade do entrevistado (GHERARDI, 2012; NICOLINI, 2009). Enquanto que, a escola francesa de psicologia do trabalho manteve-se alinhada com

os princípios e os elementos da Teoria da Atividade, propondo uma abordagem intervencionista para o desenvolvimento da prática e dos indivíduos. É possível dizer que, enquanto a proposta de Gherardi (2012) estimula a profundidade do relato do indivíduo sobre os elementos da atividade, a reflexão do indivíduo promovida por Clot (2010) é de questionamento sobre as contradições percebidas na atividade e de ideação de mudanças que possam contribuir com o desenvolvimento da atividade.

A instrução é um método projetivo de entrevista que rompe mais facilmente com o viés causado pela racionalização das respostas pelo entrevistado, assim como, com as influências sociais que direcionam o discurso do entrevistado para um cenário desejado dos fatos. Como o entrevistado define como a realidade funcionará na relação do seu sócio com a atividade e demais indivíduos, as ambiguidades entre o real e o desejado são evitadas por ele, e demais ambiguidades podem ser percebidas pelo próprio entrevistador. É um método que permite capturar de forma indireta e mais realista a visão do indivíduo sobre os elementos do sistema de atividade estudado (GHERARDI, 2012). Ela direciona a atenção do pesquisador para a apreensão dos sentidos e significados presentes na linguagem do indivíduo. O pesquisador deverá preparar-se para captar os conceitos e instrumentos utilizados no gesto e na fala, assim como a história que os construiu e o discurso presente na ação e sobre a ação. Entende-se, assim, que a provocação do pesquisador para a confrontação do indivíduo com o seu discurso promove a consciência e a abstração dos conceitos imersos nas atividades descritas (CLOT; KOSTULSKI, 2011; CLOT, 2010).

A instrução foi aplicada a quatro dos cinco sócios do empreendimento, para poder capturar as diferentes percepções e a atribuição de sentido para a gestão estratégica e para o objeto da atividade do indivíduo. Posteriormente, a síntese dos dados coletados foi debatida entre os gestores durante uma atividade colaborativa realizada com eles em nossa última reunião de 2014, a elaboração de um plano de ação para 2015.

Este último encontro proporcionou a realização de uma atividade colaborativa entre pesquisador e indivíduos pesquisados que possibilitou a troca de percepções e conceitos entre os gestores e a introdução de mais conceitos científicos pelo pesquisador. Esta reunião foi inspirada pelo Método de Estimulação Dupla proposto por Engeström (2001), onde o interventor apresenta ao indivíduo uma situação problema na qual ele deverá realizar um conjunto de tarefas coerentes com o objeto da atividade estudado (Quadro 2). Esta situação e as tarefas estão um pouco acima das suas capacidades conceituais e instrumentais, mas é

acessível para suas capacidades intelectuais. Ou seja, para realizar esta atividade será necessária e possível a busca e formação de novos conceitos e instrumentos (ENGESTRÖM, 2001).

A estimulação é dupla porque é impulsionada primeiramente pela situação apresentada pelo pesquisador e que deverá ser realizada (i.e. plano de ação para 2015), assim como, os gestores são reestimulados pelos conceitos e instrumentos apresentados pelo pesquisador para auxiliar os gestores participantes a realizar as tarefas e solucionar a contradição presente na situação apresentada pelo pesquisador (CASSANDRE, 2012). O indivíduo envolvido nesta estimulação pode escolher não utilizar os conceitos e instrumentos apresentados pelo pesquisador e buscar novos elementos que façam sentido na relação com o objeto da atividade. Nesse esforço do indivíduo para resolver o desequilíbrio apresentado pelo pesquisador, pode ser observado o desenvolvimento do sistema de conceitos do indivíduo, da atividade, e da relação entre o indivíduo e o objeto (VYGOTSKY, 2009).

O Quadro 2, a seguir, resume as técnicas de coleta de dados utilizadas e seus objetivos.

QUADRO 2 - RESUMO DAS TÉCNICAS UTILIZADAS PARA COLETA DE DADOS

TÉCNICA ADOTADA	DETALHAMENTO
Entrevistas coletivas	Apresentação do trabalho de pesquisa, identificação dos gestores, da organização, produtos e serviços. Esta atividade ocorreu em outubro de 2013.
Observação Participante e Análise de Documentos	Realizadas seis reuniões com consultores, onde o objetivo era a identificação do objeto e do fluxo da atividade considerada pelos gestores como estratégica. Esta atividade ocorreu entre Março e Julho de 2014.
Entrevista mediada por atividades e Análise de Documentos	Realizada uma atividade coletiva com os gestores de Mapeamento de Processos. Com o objetivo de promover a reflexão sobre as atividades consideradas estratégicas para a empresa. Esta atividade ocorreu em Setembro de 2014.
Instrução ao sócia	Entrevista em profundidade mediada por uma atividade de projeção das atividades do gestor para um sócia imaginário. O objetivo era analisar conceitos apropriados, atividades desenvolvidas, mudanças na relação com o objeto considerado estratégico. Esta atividade ocorreu durante o mês de Outubro de 2014.
Entrevista mediada por atividade	Atividade colaborativa, inspirada na Estimulação Dupla do Laboratório da Mudança (ENGESTRÖM, 2001). Esta atividade ocorreu no início do mês de Novembro de 2014.

FONTE: BASEADO NAS TÉCNICAS DE PESQUISA INTERVENCIONISTAS PROPOSTAS POR BREWER (2005), ENGSTRÖM (2001), GHERARDI (2012) E NICOLINI (2009).

Todas estas interações entre indivíduo e pesquisador foram registradas durante 14 meses de acompanhamento do trabalho destes gestores, em quase 30 horas de gravações transcritas de forma que possam viabilizar a descrição densa do caso estudado, dos gestores participantes e das atividades estratégicas, assim como, apoiar a análise dos dados coletados apresentada no capítulo seguinte. Para esclarecer como os dados serão analisados, a seguir é detalhada a proposição desta tese.

3.4.2 Análise de dados

Vygotsky (2009) explica que a palavra é o elemento mais simples da linguagem onde é possível capturarmos os significados da atividade. Por isso, a ação e o discurso dos gestores e do pesquisador devem ser analisados complementarmente. As correspondências e os relatórios utilizados neste estudo somam ao conteúdo das entrevistas e das atividades descritas ou realizadas durante a pesquisa para a construção dos significados e das relações entre o indivíduo, a atividade e o objeto da atividade.

Todos os dados coletados nos dois momentos da pesquisa foram registrados em meios físicos (i.e. cópias, impressões de documentos e correspondências), em mídias de áudio e em anotações de pesquisa (STAKE, 2011). Os dados registrados em formato de áudio foram transcritos para a forma textual, pois o texto é o insumo principal da linguagem científica para transmissão de conhecimento nas ciências sociais (FOSS, 2007). Seguindo a proposta metodológica dos trabalhos revisados, os textos serviram para permitir a análise do discurso do indivíduo pesquisado, ou seja, deve envolver a fala dos participantes, suas as expressões, pausas, interjeições, movimentos e reações físicas (ENGSTRÖM, 2009; STAKE, 2011; WESTLING; LAAKSONEN; HUHTINEN, 2010). Pela análise do discurso foi possível registrar narrativas de histórias organizacionais que contam sobre fatos passados, reinterpretados no presente e que são percebidos pelos indivíduos como significativos e verdadeiros (FENTON; LANGLEY, 2011).

Para algumas categorias de análise definidas anteriormente como objeto, interesses e necessidades, foi possível prever palavras-chaves que orientariam a análise dos dados coletados, contudo, a análise do discurso vai além da mensuração de palavras, o texto fragmentado perde o conteúdo social, isto é, os significados, as normas e contradições imersas na narrativa, nas atividades e nas interações sociais (ENGSTRÖM, 2009; TAYLOR; ROBICHAUD, 2004). Em função disso, categorias como os novos conceitos formados a partir da consciência e a introdução de conceitos científicos puderam ser apreendidas somente após a análise dos discursos e das atividades do mapeamento de processos da empresa pesquisada, em conjunto e em comparação com outras falas de outras intervenções realizadas. Conseqüentemente, a análise dos dados fez uso das descrições densas para permitir análise do discurso contextualizado e influenciado por raízes históricas e culturais.

As descrições densas não possuem o objetivo de representar a realidade do campo da pesquisa realizada por duas razões. Primeiro porque é necessário que se faça um recorte da realidade para que seja viável o estudo científico e possível perseguir alguma contribuição teórica e empírica ao conhecimento. Outro ponto é que a realidade retratada nesta pesquisa é a perspectiva do pesquisador sobre os fatos registrados, que inevitavelmente está presente, pois está envolvido com o contexto da pesquisa. Estas características não diminuem a metodologia escolhida, apenas registram o fato de que a essência do fenômeno pesquisado não será totalmente acessada nesta relação com o campo. Por isso as descrições densas vão além das palavras registradas e consideram o comportamento, a postura, as reações, os silêncios, as interações e o contexto do campo de pesquisa (BREWER, 2005).

Para que o leitor possa aproximar-se minimamente do contexto estudado nesta tese, o item seguinte apresenta algumas características do campo e dos indivíduos pesquisados.

3.5 O CAMPO DE PESQUISA

A empresa dos gestores estudados é um novo empreendimento tecnológico incubado pela Agência de Inovação da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e sediado nas instalações dos departamentos de Ciências Biológicas e Veterinárias desta universidade. Como descrito no início deste estudo, o contato com o campo iniciou quando a Agência de

Inovação solicitou o meu apoio para oferecer orientação em gestão organizacional e gestão estratégica aos gestores das empresas incubadas pela agência.

Para a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos e Inovação (ANPROTEC) uma incubadora pode ser apresentada como:

[...] um ambiente flexível e encorajador onde é oferecida uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos. Além da assessoria na gestão técnica e empresarial da empresa, a incubadora oferece a infraestrutura e serviços compartilhados necessários para o desenvolvimento do novo negócio, como espaço físico, salas de reunião, telefone, fax, acesso à Internet, suporte em informática, entre outros. Desta forma, as incubadoras de empresas geridas por órgãos governamentais, universidades, associações empresariais e fundações, são catalisadoras do processo de desenvolvimento e consolidação de empreendimentos inovadores no mercado competitivo. (ANPROTEC, 2012).

Existiam na época oito empresas ativas incubadas pela UFPR, sendo seis sediadas em Curitiba e região e duas no interior do Paraná. No final de 2013 fui apresentado aos gestores destas seis empresas sediadas na região de Curitiba e foi explicado que eu atuaria como orientador dos gestores destas empresas, auxiliando na implantação de uma nova metodologia de acompanhamento da evolução da gestão das empresas incubadas, a metodologia CERNE⁵ da ANPROTEC. Dentre as seis empresas, cinco eram dirigidas por empreendedores que não possuíam formação em Administração ou áreas correlatas. Destas cinco, os gestores de quatro empresas aceitaram criar uma rotina de encontros para orientação em gestão organizacional e estratégica. Destas quatro empresas, apenas os gestores da empresa pesquisada aceitaram participar das atividades de orientação e pesquisa até a conclusão da coleta de dados. Por isso, a escolha dos gestores e da organização apresentada a seguir foi intencional (YIN, 2011), contudo, as características dos gestores e das atividades pesquisadas justificam a opção por um estudo etnográfico de caso único.

No capítulo seguinte apresento a análise dos dados coletados sobre as atividades, conceitos e instrumentos de gestão estratégica dos gestores que participaram desta pesquisa.

⁵ Vide nota 2 na página 21.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir do método de pesquisa adotado e descrito no capítulo anterior, os dados coletados do campo foram revisados e analisados com o intuito de tentar apreender o desenvolvimento da gestão estratégica pela perspectiva da Teoria da Atividade Histórico-Cultural, e assim, responder às perguntas de pesquisa desta tese. A análise tomou como base o discurso dos gestores, as práticas realizadas ou descritas e os conceitos identificados nestas atividades que permitem ao pesquisador analisá-los de acordo com CHAT e as teorias de Gestão Estratégica. A interpretação do discurso dos gestores não está livre dos sentidos atribuídos pelo pesquisador ao estudar as teorias de Estratégia e Gestão Estratégica, contudo, por se tratar de um estudo intervencionista nesta perspectiva teórica, a interpretação do pesquisador pôde ser apresentada e discutida com os indivíduos nestas intervenções e fez parte do processo de desenvolvimento visto que este só é possível a partir da aprendizagem de novos conceitos e instrumentos em interações sociais de colaboração.

Este capítulo é composto pela apresentação das características do campo pesquisado e a análise dos dados para responder às perguntas de pesquisa apresentadas no capítulo anterior. A divisão proposta pelas perguntas de pesquisa serve apenas para o encadeamento das análises e apresentação da argumentação, pois a relação entre o indivíduo e o objeto se desenvolve em todas as suas dimensões e formas concomitantemente. Não há como separar a tomada de consciência dos conceitos, a aprendizagem e o desenvolvimento dos indivíduos, visto que eles não acontecem em etapas ou por partes, e apesar de diferenças quanto ao ritmo e à forma, o desenvolvimento das partes depende da consciência e da arbitrariedade sobre o todo.

A seguir, apresento as características do campo escolhido para a pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO E DOS GESTORES

Como descrito na metodologia, este estudo foi viabilizado pela Agência de Inovação da Universidade Federal do Paraná (UFPR), instituição que administra os contratos de

incubação, orienta e assessora os gestores de novos empreendimentos de base tecnológica originados de projetos, estudos e pesquisas desenvolvidas por alunos e/ou professores da UFPR. Uma incubadora pode ser entendida como um arranjo de diferentes instituições com o objetivo de aproximar os empreendedores de uma infraestrutura de apoio (e.g. universidade, SESI, SENAI e SEBRAE) e do mercado (VEDOVELLO; FIGUEIREDO, 2005). O trabalho de uma incubadora tecnológica vinculada à uma universidade é oferecer infraestrutura e suporte gerencial aos autores de inovações originadas de pesquisa científica ou aplicada para transformar suas descobertas em produtos ou processos inovadores e seus projetos em empreendimentos de sucesso (ANPROTEC, 2012; GARZA, 1993; VEDOVELLO; FIGUEIREDO, 2005).

Por isso a pesquisa aconteceu na Agência de Inovação e nas instalações da UFPR utilizadas pela empresa pesquisada. A Agência de Inovação não possui uma equipe própria de assessores ou consultores para atender às demandas das empresas incubadas, em função disso, as atividades de assessoria e consultoria são realizadas por alunos de pós-graduação, professores ou prestadores de serviços terceirizados. Desde 2013 os gestores da incubadora assumiram um compromisso de organizar encontros mensais com seus empreendimentos incubados para discutir temas sobre gestão e dar o suporte necessário para que os gestores dos novos empreendimentos possam planejar seu crescimento e viabilizar a saída da incubação.

Dentre as empresas incubadas na Agência de Inovação, cinco delas foram fundadas por gestores que não possuem conhecimento ou formação em administração ou gestão estratégica. São alunos ou professores de pós-graduação *stricto sensu* de áreas biológicas ou tecnológicas (e.g. Biologia, Engenharia e Veterinária), que decidiram transformar projetos de pesquisa em produtos ou serviços para oferecer ao mercado. Em compensação estes gestores, em especial os quatro participantes desta pesquisa, apresentam boa parte das características empreendedoras mapeadas por Schmidt e Bohnenberger (2009, p. 454) como: assumem riscos calculados, detectam oportunidades; são persistentes; inovadores; líderes e sociáveis.

O contato com conceitos e instrumentos de gestão e estratégia aconteceu nos encontros com professores e consultores e na participação em programas de apoio de

instituições não governamentais como o programa NAGI⁶ organizado pelo SEBRAE e Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP).

A Agência de Inovação incuba novos empreendimentos tecnológicos com no máximo quatro anos de vida, com potencial inovador que promova a modernização da indústria regional e que apresente possibilidade de crescimento, as chamadas *startups* (HUDSON; SCHROEDER, 1984). Dentre as empresas incubadas decidi pesquisar aquelas cujos gestores não possuíam formação ou conhecimento em administração, para garantir que seria possível provocar situações de aprendizado e desenvolvimento. Dentre as três empresas com as características escolhidas para o estudo, apenas os gestores da OMEGA puderam participar de todo o projeto de pesquisa.

Para atender ao termo de sigilo assinado junto à Agência de Inovação e preservar a identidade da empresa e dos gestores pesquisados, serão utilizados os seguintes termos para identificar as pessoas e as empresas envolvidas na pesquisa:

- a) OMEGA: codinome da empresa pesquisada;
- b) CI: codinome do principal serviço oferecido pela empresa;
- c) Projeto1, Projeto2, Projeto3 e segue: identificação dos demais projetos de novos produtos e serviços;
- d) G1: codinome do gestor pesquisado ou citado nas transcrições;
- e) G2: codinome do gestor pesquisado ou citado nas transcrições;
- f) G3: codinome do gestor pesquisado ou citado nas transcrições;
- g) G4: codinome do gestor pesquisado ou citado nas transcrições;
- h) G5: codinome do gestor citado nas transcrições;
- i) C1: consultor externo participante de reuniões com os gestores;
- j) C2: consultor externo participante de reuniões com os gestores;
- k) AU: codinome para fala ou comentário do autor deste estudo;
- l) Estagiária1, 2: codinome das estagiárias que trabalham na empresa pesquisada;
- m) Bolsista: codinome dos alunos bolsistas de pós-doutorado que atuam na empresa pesquisada;
- n) Cliente: codinome para clientes citados nas transcrições;
- o) Fornecedor: codinome para fornecedores citados nas transcrições;
- p) Parceiro: codinome para parceiros citados nas transcrições;
- q) [...]: conteúdo subtraído pelo autor deste estudo por não fazer parte da análise;
- r) [texto]: conteúdo subtraído pelo autor por sigilo ou adicionado para permitir melhor compreensão de conteúdo ausente das transcrições.

⁶ NAGI ou Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação é um programa organizado pela Confederação Nacional da Indústria e viabilizado no Paraná pela Federação das Indústrias do Paraná, SEBRAE-PR, CNI, CnPQ e FINEP. “São núcleos de atendimento empresarial espalhados pelo estado do Paraná com o objetivo de transferir ferramentas e conhecimentos aplicados à gestão da Inovação às empresas participantes do Programa.” (CNI, 2013).

A OMEGA surgiu em 2012, a partir da ideia de transformar pesquisas comuns realizadas por professores e estudantes de programas de mestrado e doutorado da UFPR em serviços prestados na área de saúde animal. Com o apoio de um dos professores orientadores – e atualmente sócio da OMEGA – os alunos adaptaram os testes e análises realizadas em pesquisas acadêmicas para desenvolver serviços que pudessem ser oferecidos a empresas que precisam de análises sobre o efeito de substâncias químicas, presentes em complementos alimentares e medicamentos, na saúde animal. Os gestores explicaram que a OMEGA realiza experimentos atualmente, ou seja, são testes e análises realizados para atender a um estudo específico de projetos pontuais dos seus clientes. Estes experimentos ocorrem em média duas ou três vezes ao ano e a remuneração pelo trabalho é parcelada no início e no fim do projeto.

Dos sete sócios que abriram o negócio, dois se desligaram para trabalhar com outros tipos de serviços, e um dos cinco remanescentes não pôde participar desta pesquisa por estar envolvido em outros trabalhos e não ter agenda disponível para participar das reuniões e entrevistas. Os quatro gestores pesquisados se envolvem diretamente com todas as atividades operacionais, tecnológicas, mercadológicas e administrativas da empresa. A partir das orientações da Agência de Inovação, os sócios decidiram formalizar a divisão das responsabilidades e atividades na empresa. Abaixo segue uma apresentação de cada gestor e suas responsabilidades na OMEGA por ordem de participação na pesquisa:

- a) G1 é formado em Medicina Veterinária, está iniciando o doutorado em Microbiologia e Patologia, já trabalhou em agroindústrias por aproximadamente dois anos, possui alguma experiência com gestores e técnicos dos potenciais clientes e foi o último a entrar na sociedade. Ele é responsável pelo desenvolvimento da relação com os potenciais clientes e parceiros e divide a responsabilidade pelos testes e análises dos serviços comercializados com o G4. Além disso, ele coordena dois projetos de desenvolvimento de novos serviços para a OMEGA.
- b) G2 é formado em Engenharia de Biotecnologia, está concluindo o doutorado em Microbiologia e Patologia, possui um curso de especialização em gestão de negócios. Além disso, G2 viveu fora do país onde serviu o exército e vivenciou o trabalho voluntário com educação de adultos. Possui mais facilidade para lidar com números e foi o primeiro a ser convidado para a sociedade. Ele é responsável pelos controles financeiros da OMEGA e divide a responsabilidade pela pesquisa e desenvolvimento de projetos com o G3. Sob a responsabilidade do G2 estão dois grandes projetos de desenvolvimento de produtos que serão industrializados e comercializados pela OMEGA no longo prazo. Quando G1 não está presente, é o G2 que atua nos testes laboratoriais dos serviços de CI oferecidos ao mercado.
- c) G3 é formado em Ciências Biológicas e está concluindo o Doutorado em Microbiologia e Patologia. Teve contato com a atividade de contabilidade na

família, mas não trabalhou em empresas antes de abrir a OMEGA com o G2 e G4. Ele divide as atividades dos projetos de pesquisa e desenvolvimento junto com o G2 e atua na melhoria dos processos dos serviços junto com o G1. Especificamente sob a sua responsabilidade está o Projeto1, o desenvolvimento de um centro experimental para ampliar os serviços da OMEGA. Este é considerado por todos como um projeto prioritário. Apesar de não atuarem nos mesmos projetos, existe grande intercâmbio de conhecimento e atividades entre G2 e G3 sempre que necessário. O gestor G3 também é responsável pelas rotinas contábeis e pela participação da OMEGA em editais de fomento.

- d) G4 é formado em Medicina Veterinária e está concluindo o doutorado em Genômica Animal no exterior, tem previsão para retornar no início de 2015 para o Brasil. Além de ser o idealizador da OMEGA, G4 não atuou em outras empresas. Como está no exterior sua atuação na OMEGA é em atividades que podem ser realizadas à distância. Por isso, ele é responsável pelas análises dos testes realizados na prestação de serviços, junto com G1, e atua como controlador dos projetos de pesquisa e desenvolvimento dos novos produtos e serviços.
- e) G5 não assume responsabilidade direta por atividades na OMEGA. Devido ao seu conhecimento e experiência, ele atua como um conselheiro técnico e relações públicas da empresa, colocando o gestor G1 em contato com potenciais clientes e parceiros.

Os gestores da OMEGA decidiram pela incubação junto à Agência de Inovação da UFPR na modalidade residente (i.e. utilizando as instalações da UFPR) porque, para realizar os serviços propostos, é preciso infraestrutura de laboratórios e equipamentos que os gestores não possuíam no início do negócio. Atualmente a empresa já possui o equipamento de testes, necessário para oferecer seu principal serviço ao mercado (denominado aqui como CI), adquiriu outros equipamentos para pesquisa científica e novos serviços possíveis, e investiu na remodelação de algumas instalações de trabalho cedidas pela UFPR. Mesmo com estes investimentos a empresa ainda não possui faturamento regular suficiente e outros recursos necessários para deixar de utilizar a infraestrutura da UFPR e graduar-se da incubadora.

Utilizando a rede de contatos do meio acadêmico e empresarial do G5, os gestores começaram a divulgar e negociar os serviços com empresas nacionais e multinacionais da área de saúde e alimentação de animais (e.g. frangos e suínos). Entre 2012 e 2013 os gestores se dividiam entre estudos acadêmicos e pesquisas aplicadas às indústrias para o aprimoramento das atividades e adaptação das aplicações da CI. Destes estudos acadêmicos e aplicados surgiram novas possibilidades de serviços e produtos o que soma hoje mais de dez projetos em pesquisa e desenvolvimento de novos serviços e produtos que a empresa pretende oferecer ao mercado em curto, médio e longo prazos.

Neste mesmo período a OMEGA fechou contratos de prestação de serviços e participou de várias negociações que não foram convertidas em vendas. Em boa parte dos contratos fechados, as atividades dos serviços prestados foram revisadas e adaptadas às necessidades e exigências dos clientes durante a sua execução. Em decorrência dessas negociações e adaptações, surgiram duas possibilidades para a prestação do mesmo serviço. A primeira seria a realização de projetos pontuais com volumes e prazos mais flexíveis, objetivos mais complexos, frequência irregular e com uma conclusão predefinida do serviço. Estes serviços foram denominados projetos ou experimentos. Já a segunda possibilidade seria de análises mais específicas, regulares e frequentes, com contratos de longo prazo e grandes volumes de testes. Este trabalho foi identificado como monitoria ou serviços de rotina.

Estas mudanças e adaptações em decorrência do contato com o mercado trouxeram dúvidas sobre a forma como a OMEGA havia decidido atuar junto aos seus clientes e parceiros. Por isso, a definição dos serviços, seus preços e o desenvolvimento de novas soluções passou a ser questionada e os gestores solicitaram à Agência de Inovação apoio de consultores para estudarem novas possibilidades de atendimento ao mercado. É neste momento que começa meu acompanhamento da empresa OMEGA e a análise do desenvolvimento da gestão estratégica para esta tese.

A seguir, os dados coletados durante 14 meses de pesquisa são analisados e alguns deles são compartilhados para a discussão sobre o desenvolvimento da Gestão Estratégica pela perspectiva da CHAT. Primeiro será analisado o objeto da atividade estratégica dos gestores da OMEGA, em seguida a aprendizagem de novos conceitos sobre gestão estratégica, o desenvolvimento dos gestores e, então, o desenvolvimento da relação entre os gestores e o objeto da sua atividade.

É importante esclarecer antes que estes tópicos foram divididos para facilitar o acompanhamento dos dados coletados e o encadeamento das análises, mas não significa que o desenvolvimento de conceitos e dos indivíduos aconteça em etapas sequenciais. Os conceitos se desenvolvem a partir da intelectualização dos indivíduos, a reestruturação do seu sistema de conceitos e operações lógicas para a construção de novos vínculos entre o objeto e os indivíduos na atividade. O desenvolvimento de cada uma destas partes é irregular, descompassado e, por vezes, contraditório. Porém o desenvolvimento das partes só é possível com a abstração e arbitrariedade do todo (VYGOTSKY, 2009). Assim sendo, na próxima seção foi realizada a análise do objeto da atividade dos gestores, da aprendizagem conceitual sobre

estratégia e o desenvolvimento dos gestores na relação com o objeto para tentar mostrar como ocorreu o desenvolvimento da Gestão Estratégica a partir da perspectiva da Teoria da Atividade.

4.2 OBJETO E A RELAÇÃO COM A ATIVIDADE DOS GESTORES

Uma das principais descobertas da Teoria da Atividade é que o indivíduo age sempre na direção de um objeto, material ou não, que é definido coletivamente pelos indivíduos envolvidos na atividade e que representa objetivos coletivos e individuais. Estes objetivos são definidos em função do interesse ou necessidade de resolução de contradições entre os indivíduos e o objeto (BAKHURST, 2009; CLOT, 2010; LEONTIEV, 1978; VYGOTSKY, 2009). Na área dos estudos organizacionais este objeto pode ser entendido como o trabalho em si (objeto do estudo) ou pode ser definido pelo fenômeno que está sendo estudado pelo pesquisador como as relações sociais, relações de poder, a aprendizagem ou uma determinada prática (NICOLINI; MENGIS; SWAN, 2012). Mais especificamente nos estudos sobre estratégia, os objetos podem ser caracterizados como os resultados organizacionais definidos pelos gestores: desempenho organizacional, aumento do faturamento e rentabilidade, aumento de clientes, crescimento organizacional (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; JARZABKOWSKI, 2010). Ou ainda, as ferramentas da gestão estratégica podem ser entendidas como objeto que delimitam as práticas dos gestores (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013; SPEE; JARZABKOWSKI, 2009).

Neste estudo, será possível perceber a Gestão Estratégica como um conjunto de conceitos e instrumentos das atividades que mediatizam a relação dos gestores com seus objetivos organizacionais considerados estratégicos. Isto é, ela mediatiza a relação com o objeto. Durante o processo de desenvolvimento, estes conceitos e ferramentas tornam-se o centro da atenção dos gestores, pela introdução de conceitos científicos de gestão estratégica em atividades que provocam o aprendizado e a apropriação da Gestão Estratégica.

Pela análise dos dados coletados, as mudanças ocorridas na condução dos serviços geraram dúvidas e incertezas na relação dos gestores com o mercado, o que ajudou a caracterizar interesses e necessidades por trás do objeto da atividade dos gestores (vide a

explicação da FIGURA 6 na página 58). Consequentemente, permitiu identificar controvérsias na relação entre os gestores e objeto que podem motivar o processo de desenvolvimento (VYGOTSKY, 2009). A seguir, são analisados trechos de relatórios, gravações e anotações que ajudam a caracterizar o objeto, a relação contraditória dos gestores com ele e as mudanças nessa relação ao longo do tempo.

Para caracterizar o(s) objeto(s) desta análise será preciso atentar para discursos onde seja possível identificar:

- a) INTERESSES = querer, preferir, desejar, concordar/discordar.
- b) NECESSIDADES = precisar, necessitar, carecer, ter que.
- c) RESULTADOS = melhorar, reduzir, crescer, faturamento, volume, serviços, clientes, parceiros.
- d) OBJETIVOS = missão, metas, ações, responsáveis, prazos...

No relatório de visita dos professores da Agência de Inovação da UFPR, foi encontrado o seguinte trecho:

[...] como parece ser comum nas organizações iniciantes com pessoas que não são da área de gestão, eles aprendem com o método de tentativa-e-erro. Falta-lhes foco para seguir com um projeto até o fim – percebendo sua viabilidade ou não. Eles até sabem (pelo menos alguns deles) onde querem chegar com a empresa, mas isso não tem de fato guiado as ações deles quando vão efetivamente negociar com parceiros e clientes [...] (anotações do Relatório de Visita do dia 24/09/2013).

O trecho acima apresenta a análise do professor orientador da Agência de Inovação sobre a contradição na relação com a gestão da empresa. No resumo do planejamento estratégico e do relatório dos consultores (Quadro 7 do Apêndice 8.1), identifiquei interesses, necessidades e objetivos no discurso dos gestores, que ilustram preocupações nas áreas tecnológica e administrativa da OMEGA que, direta ou indiretamente, são influenciadas por demandas e exigências mercadológicas.

Problema que precisa ser resolvido: estratégia de venda e comercialização; preocupação com o valor do serviço para comercialização (existe dificuldade em precificação), tornar a [CI] um produto mais cíclico ou ter produtos-serviços cíclicos (fluxo de caixa constante); planejamento estratégico: problema maior é o PENSAR A GESTÃO. Ponto interessante e sugestões: Conhecimento em administração e marketing; Risco por só ter uma linha de negócio, [CI]; Aumento de portfólio; Ter clientes fixos (Relatório dos consultores contratados pela Agência de Inovação da UFPR, 11/03/2014).

Na área tecnológica os gestores estão interessados em adaptar a metodologia e a infraestrutura dos serviços prestados para um trabalho regular e rotineiro, assim como,

desenvolver produtos que permitam a produção em escala em função das demandas do mercado. Na área administrativa, traz a necessidade de criar rotinas administrativas (e.g. divisão de tarefas), de gestão das vendas, finanças e dos projetos técnicos, assim como, a adoção de melhores ferramentas de controle operacional e financeiro (e.g. *software* de gestão) para se adequar a um fluxo mais regular de trabalho. Após a apresentação do relatório de planejamento para 2014, estas questões e dúvidas foram discutidas comigo e com os consultores da Agência de Inovação. Neste momento a atenção dos gestores estava em gerar faturamento regular e suficiente para viabilizar a retirada de pro-labore dos gestores da OMEGA, visto que atualmente a empresa fatura duas vezes ao ano por projetos realizados (i.e. experimentos). Na área mercadológica as questões recorrentes levantadas pelos gestores são sobre a manutenção e prospecção de novas oportunidades na relação com clientes atuais; a definição dos valores cobrados para os serviços, especialmente, os novos serviços de rotina; e a análise do volume destes serviços necessários para a definição de metas de atendimento e faturamento. Durante as reuniões com os consultores da Agência de Inovação o interesse dos gestores estava concentrado em tentar resolver as questões da área mercadológica, mais especificamente a definição de uma nova lógica de formação de custos e preços para atender aos clientes de serviços de monitoria. Um resumo das discussões sobre este tema está no Quadro 7, no Apêndice 8.1 deste trabalho.

Percebi uma preocupação dos gestores com a forma de atuação junto ao mercado da OMEGA, isso foi considerado como o objeto que proporcionou o início deste estudo de tese e deu início às discussões sobre o desenvolvimento da gestão estratégica.

A partir da análise das primeiras intervenções identifiquei algumas características do objeto da atividade dos gestores. Primeiramente, o objeto descrito por Vigotsky (2009) não está evidente, ele é subjetivo, ele é percebido a partir de um contexto histórico-cultural. A partir do discurso dos gestores, a definição mais específica do objetivo que representa o objeto foi encontrada no planejamento realizado no final de 2013

Planejamento geral [OMEGA] para 5 anos (elaboração [G3]): [...] Ainda uma prestadora de serviço com [CI] e ou outros [...], assessoria científica, etc... porém o foco principal deverá ser o desenvolvimento de novos produtos. (Planejamento para 2014, 12/11/2013).

E posteriormente, durante as últimas intervenções:

Um dos nossos objetivos é entrar no mercado de produtos. Um dos objetivos que eu tenho pra [OMEGA] é que a gente comece a vender produto direta ou indiretamente,

mas ainda assim tendo produtos [OMEGA]. [...] Tanto a linha de produto como o desenvolvimento de estrutura pra oferecer mais serviços e melhores serviços. (G2, 22/10/2014).

2014 foi o ano em que dois produtos foram testados [...] e para 2015 definiu-se a importância [projeto1] para aves. [Este projeto1] devem estar com seu primeiro teste de utilização definido em Outubro/2015 - data a partir da qual os isoladores poderão ser disponibilizados ao mercado. (G1, 26/11/2014).

Oferecer soluções em biotecnologia, possibilitando ao Brasil uma soberania tecnológica em insumos e técnicas de ponta para pesquisa e diagnóstico da sanidade animal e formando recursos humanos nessa área de atuação. (Sumário Executivo, 20/01/2015).

Em reunião realizada com o gestor G1, ele descreve que decidiu realizar uma pesquisa de satisfação com os cinco principais clientes para saber o que poderiam melhorar no serviço prestado, o que chamou a atenção dele foi uma resposta sobre o custo benefício, ele explicou que o cliente descreveu o custo-benefício como

[...] bom mas é caro. O cliente escreveu que o custo é alto, apesar do resultado muito bom, mas o custo é alto para um estudo que poderia ser realizado por análises mais baratas e que disponibiliza resultados semelhantes (G1, 06/03/2014).

O gestor G1 acredita que a lógica de precificação está equivocada. Quem elaborou os custos foi o G2, “ele partiu dos números atuais da OMEGA, e fez o seguinte cálculo: quantas amostras mais ou menos a empresa testa atualmente e calculou o valor mínimo para ter lucro ou equilíbrio” (G1, 06/03/2014). G1 discorda dessa lógica, porque, ele acredita que a OMEGA deveria pensar em um volume previsto e possível de amostras (o máximo de capacidade estimada para a situação atual do mercado), ou seja, definir um número de segurança e, a partir desse número de segurança definir quanto cada amostra deveria custar e, dessa forma, o desafio seria vender e buscar esse volume de segurança de amostras.

E aí comecei a ler negócios de precificação, estratégia de preço e tal... e você reduzir o preço para ter volume de serviços pode ser uma estratégia errada... só que não sei... se eu conseguisse fornecer pros clientes a mesma análise com a qualidade que eles disseram que é muito boa, pagando todos os nossos custos, dando lucro, pagando pro labore que a gente não tem... a gente passa entrar numa rotina, passa a ser um laboratório de análise mesmo. E aí diversificar os serviços vem em seguida” (G1, 06/03/2014).

Este trecho mostra outro exemplo de contradição na relação com o objeto e a presença de novos interesses que compõe este objeto.

O objetivo descrito no planejamento para 2014, reforçado pelos demais fragmentos apresentados, traz consigo as características tecnológicas da formação dos gestores, do seu vínculo passado e atual com a pesquisa científica e acadêmica. O objetivo dos gestores para a sua empresa está permeado de linguagem tecnológica (e.g. prestadora de serviço com [CI], assessoria científica, 2014 foi o ano em que dois produtos foram testados, soluções em biotecnologia) e pouca com significados de gestão estratégica (e.g. Um dos nossos objetivos é entrar no mercado de produtos).

Confrontando estes dados coletados com as teorias de Administração e de Gestão Estratégica, percebe-se um esforço para a definição da forma de atuação junto ao mercado como um esforço para a definição do escopo do negócio (GRANT, 2010; PORTER, 1985) ou um modelo de negócio para a OMEGA (TEECE, 2010). O escopo e o modelo de negócio tratam da definição de como a empresa irá entregar ao mercado o que ela se propôs a fazer, de forma inteligente e diferenciada suficiente, que gere suficiente vantagem competitiva desde o início das suas atividades. As discussões sobre a definição de modelos de negócio normalmente se apresentam em pesquisas sobre novos empreendimentos inovadores e a sua relação com o mercado (MARKIDES, 2013). A definição do modelo de negócio passa pelas definições estratégicas de uma organização (e.g. missão, visão e valores) para alinhar o esforço e as decisões dos gestores, assim como, precisa dos esforços e ferramentas de gestão estratégica (e.g. pesquisas, objetivos, metas, planos e controles) para conciliar as características do produto e a forma como ele é oferecido às expectativas e necessidades do mercado, transformando soluções inovadoras em valor agregado e resultados positivos para a organização (TEECE, 2010). Como vimos no capítulo de fundamentação teórica, a CHAT percebe estes elementos da gestão estratégica como mediadores da relação com este objeto, estes objetivos definidos pelos gestores.

O objeto descrito nos experimentos de Vigotsky (2009) também pode ser caracterizado pela materialidade na relação com os indivíduos da ação. Neste estudo os gestores apresentam o relatório de planejamento para 2014; a planilha de cálculo para revisão da lógica de precificação; os *softwares* para a gestão financeira; assim como, o contrato de prestação de serviços, citado na reunião do mapeamento dos processos (veja a Figura 12 no próximo item deste capítulo), que representam todo ou partes dos interesses e necessidades do objeto.

Outra característica é a chamada tendência dominante que os interesses e necessidades criam sobre as ações dos indivíduos em direção ao objeto. Eles orientam a ação para um objetivo que solucionaria as controvérsias na relação com o objeto proporcionando o desenvolvimento dos gestores (CLOT, 2010; VYGOTSKY, 2009). Nos trechos apresentados, as preocupações da OMEGA orientam a elaboração da nova planilha de preços, as discussões com os consultores, a definição das prioridades e das atividades realizadas no decorrer do ano. Como exemplo de atividades direcionadas por esta tendência é possível citar:

- a) planejamento para 2014 (G1, G2, G3, G4 e G5, 12/11/2013)
- b) elaboração da pesquisa de satisfação (G1, 06/03/2014);
- c) elaboração da planilha de custos e preços (G1, 06/03/2014);
- d) contratação de consultoria para área comercial (G2, 30/09/2014);
- e) negociação com clientes que possuem demanda para serviços de rotina (G1 e G2, 27/03/2014, 16/04/2014);

Analisando os dados apresentados no Quadro 7 na reunião com o G1 (06/03/2014) é possível perceber também outra característica do objeto que promove o desenvolvimento: a influência externa sobre necessidades e interesses que geram contradições na relação com o objeto. Esta influência externa sobre as necessidades e interesses motiva a aprendizagem de novos conceitos e o desenvolvimento dos gestores.

Quando os indivíduos percebem esta contradição, Vigotsky (2009) explica que a sua atenção se volta para os próprios conceitos e instrumentos representados nas atividades. Clot (2010, p. 187) complementa explicando que ocorre uma mudança no “endereço da atividade” e, neste caso, as atividades que eram mediatizantes, tornam-se mediatizadas. Na busca pela solução da contradição, atividades mediatizantes como a elaboração da planilha de custos e preços passam a representar a nova direção da atenção e da atividade dos gestores. Novos conceitos não espontâneos (e.g. científicos) são introduzidos para mediatizar a relação com essa planilha em atividades como as reuniões com os consultores da Agência de Inovação apresentadas na próxima seção deste capítulo.

4.2.1 Resumo da análise do objeto da atividade dos gestores

Os gestores apresentaram um fluxo de atividades na qual conceitos e instrumentos mediatizavam a sua relação com um objeto comum que representa seus interesses e necessidades e que poderia ser entendido como o escopo ou o modelo de negócios da OMEGA, se analisado pelas teorias da Gestão Estratégica. O objetivo inerente ao objeto é a definição da OMEGA como uma empresa prestadora de serviços e desenvolvedora de produtos para teste de alimentos ou medicamentos animais. Os gestores encontram-se em uma relação contraditória com o objeto, pois seus conceitos e instrumentos não permitem total compreensão e alcance deste objetivo. Por isso a caracterização do objeto pelos gestores não é precisa e é feita a partir de outros objetos vinculados uns aos outros pela estrutura de conceitos dos gestores. Deste conjunto, os gestores escolheram a formação de custos e preços para a criação de serviços de rotinas como o foco inicial da sua atenção e como tema para ser trabalhado juntamente com a equipe de consultores da Agência de Inovação. Sem conseguir apreender conceitos e instrumentos que permitissem lidar com este tema, os gestores voltaram sua atenção aos projetos de novos serviços e produtos.

4.3 APRENDIZAGEM DOS CONCEITOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

De acordo com a CHAT é na atividade que podemos apreender os conceitos que mediatizam a relação com o objeto da ação dos gestores, também é por meio dela que podemos promover a aprendizagem de novos conceitos para o desenvolvimento dos indivíduos e da sua relação com o objeto. A aprendizagem conceitual não acontece por si e nem pela vontade dos indivíduos apenas, a motivação é predominantemente externa e promovida pelas contradições da relação entre indivíduos e objeto. Além disso, a aprendizagem de novos conceitos precisa da reestruturação do sistema de conceitos dos gestores, que pode ser alcançada por meio de atividades que proporcionem a aprendizagem de conceitos científicos.

As oportunidades de os gestores pesquisados aprenderem os conceitos de Gestão Estratégica foram criadas nas atividades de colaboração com os consultores da Agência de Inovação e nas atividades de pesquisa intervencionista. Nestas oportunidades os gestores foram questionados e apresentados aos conceitos e instrumentos científicos de estratégia, assim como, debateram sobre estes conceitos e instrumentos, provocando o deslocamento das relações contraditórias apresentadas na seção anterior, para o centro da sua atenção.

As intervenções realizadas e a introdução de conceitos científicos buscavam promover e analisar este movimento da atenção dos gestores e a reestruturação do seu sistema de relações de conceitos de gestão e de estratégia para formar novos conceitos de gestão estratégica. No início da pesquisa com os gestores percebe-se uma predisposição para a busca por novos conceitos e instrumentos para resolução das controvérsias percebidas, contudo

[...] eles ainda estão descobrindo (tentativa-erro-acerto) quais informações são importantes e como controlá-las na gestão financeira, comercial e operacional da empresa. Eles precisam compreender que informações gerenciar, com que frequência e para quem distribuí-las, além de repensar as ferramentas de gestão dessas informações (atualmente utilizam o EXCEL e o DROPBOX) em função do volume de negócios e operações praticadas atualmente. Verificamos que o controle feito mensalmente precisa melhorar na frequência mais do que na qualidade da informação. Identificamos também que precisam separar o controle em valores (despesas/receitas) previstos e realizados. (anotações do autor, 29/10/2013).

Mesmo assim, durante o transcorrer da pesquisa houve intervenções que incentivaram os gestores tomar consciência das suas atividades, apropriar-se de novos conceitos e instrumentos que pudessem promover o seu desenvolvimento. O primeiro momento resumido no Quadro 8 (Apêndice 8.1) e analisado a seguir é a discussão sobre o fluxo de caixa e a formação de preços juntos com os consultores. O segundo momento é a definição das atividades consideradas estratégicas durante o mapeamento dos processos da OMEGA apresentado na Figura 12 e analisados na sequência.

Nas intervenções promovidas pelos consultores da Agência de Inovação, meu papel era identificar as dúvidas sobre dos gestores as atividades envolvendo conceitos científicos e apoiar os consultores em apresentar os conceitos a eles. Os elementos destacados no Quadro 8 exemplificam a introdução de novos conceitos não espontâneos e a reflexão dos gestores sobre estes conceitos para elaboração da planilha de custos e preços para o serviço de rotina.

Além das intervenções realizadas, em alguns destes encontros os gestores pesquisados recebiam tarefas para cumprir entre um encontro e outro que poderiam estimular o aprendizado de conceitos científicos e a aprendizagem de novos conceitos sobre a gestão estratégica, exemplos destas *tarefas de casa* realizadas pelos gestores são: a elaboração do planejamento para 2014 e os custos solicitados pelos consultores para serem incluídos na planilha de formação de preços.

[C2] Não sei se está baseado nisso, pode complementar um pouco mais né, mas vamos imaginar assim uma, pra você fazer uma precificação para qualquer produto, eu gosto de fazer uma analogia fora da área de vocês até para não conflitar, mas se você pega um restaurante, o restaurante tem um custo fixo, independente da comida que ele vai fazer, ele tem a luz, ele tem a água que ele vai gastar para lavar, pra ele lavar uma panela com frango e não sei o que é o mesmo custo que ele tem para lavar uma panela que fez lagosta, então ele tem um custo fixo, daí tem um custo variável que é, que prato eu vou fazer: aquela moça ali ela vai lavar a louça independente se é um frango ou uma lagosta, aquele cara ali vai servir independente se é frango ou lagosta, agora tem um custo variável que é para fazer um prato de lagosta e para fazer um prato de frango, quando vocês aqui fazem, se é que fizeram, dentro disso: quais são os custos fixos que a [OMEGA] tem? Lembrando que é uma projeção dentro do ambiente acadêmico, fora quando vocês vierem aqui, então tem o custo fixo, pro-labore é um fixo, centro de pesquisa é fixo, maquinário que está ali parado, desligado é fixo, agora quando eu vou fazer uma CI envolvo uma equipe de 20, fazer um trabalho com uma equipe de 5 [...].

[C1] Aí eu adiciono ao teu comentário o seguinte: um ponto interessante é o custeio por atividade, aí você pega todo esse custo fixo, pega produto barra serviço, produto a produto e vai analisar qual que é o custo deles e a estrutura fixa sendo diluída também nesses seus produtos, então você consegue chegar a uma precificação partindo dos seus custos fixos e variáveis [...]

[G2] [...] por enquanto a gente não tem uma diluição desse custo fixo porque o que a gente tem hoje é um serviço só, mas a gente já conversou por cima dessa diluição do custo fixo no momento do aumento de portfólio, é que daí vai ter que ver a demanda de cada um para fazer uma, que seja compatível né.

[G1] [...] essa é a estrutura que a gente montou na planilha de custo e trabalhando sempre mensal e aqui já trabalhando com algumas perspectivas, hoje ... energia... a gente não tem esse custo, a gente tem custo com o montador, mão de obra que são os estagiários, manutenção, aqui também já entrou operação que ele não é tão caro [...].

[G2] Tem também a manutenção das pipetas, de algumas coisinhas menores [...]

[G1] A incubadora, site telefone combustível alguma coisa assim, site, telefone combustível, alguma coisa assim, depende do mundo de amostras, mas sempre acaba gastando alguma coisa assim em torno de inventário, que a gente vai e compra, os pro labores entraram, correios, depreciação de equipamentos coisas assim, luvas, são gastos mais ou menos estimados aí.

[C2] E os equipamentos?

[G1] São custos fixos mensal, na depreciação e na manutenção. 32 é o custo por amostra variável, aí nós temos um outro custo, nós temos dois tipos de custo variável. Um que dependendo do número de anticorpos, dependendo do número de

células que a gente enxerga e outro que é variável pelo número de amostra, porque cada amostra de sangue que é um animal ele requer um tubo de suporte, uma seringa, uma agulha, e um tubo de coleta de sangue. Então a gente tem a composição do custo variável e a somatória do custo com os reagentes outro com os materiais, então... para um ou outra coleta de sangue para eu enxergar as sete células eu gasto R\$ 34, 37. (Fragmentos da reunião com consultores da Agência de Inovação da UFPR, 27/03/2014).

No trecho apresentado é possível identificar a explicação dos consultores sobre os custos que compõem a formação dos preços e a associação que os gestores fazem entre a teoria apresentada e a realidade da OMEGA, nesta mesma passagem os gestores refutam o argumento de rateio de despesas por representatividade de produto, porque para eles não existe ainda esta necessidade.

No Quadro 8 do Apêndice 8.1, G1 e G2 analisam meu argumento sobre escolher uma “lógica de indústria” para poder definir se vale a pena atuar com serviços rotineiros e como pode ser apresentado o preço ao mercado a partir dessa lógica (Fragmentos 3 e 4). G1 discorda da proposta de fixação de preços, mas G2 concorda com a fixação de preço por metas de volumes. É o que C1 chama posteriormente de cenários (Fragmentos 5 e 6). Estes Fragmentos 4, 5 e 6 trazem uma longa discussão sobre diferentes formas de se entender a formação de preço dos serviços de rotina da OMEGA, envolvem quase todos os gestores e consultores presentes na reunião. G1 e G2 demonstram percepção da proposta dos consultores

[G2] – O que a gente escutou ontem da [cliente]... Eu acho que a lógica pra a parte de monitoria é muito mais lógica de indústria porque o cara... quando o [G1] falou ah preciso de 400 amostras... para fazer um preço bacana... perto de 60, 24.000 mil por mês [...] é que como eu falei são dois mercados, o mercado de monitoria que a gente está tentando entrar é dentro da produção, é um negócio absolutamente industrial, quem aplica, quem presta serviço para eles também segue essa lógica industrial [...] e na parte de experimento vem para a lógica de diferenciação, até o que a gente pode passar, fazer com as nossas propostas é acabar com o valor de amostras por exemplo, falar o valor deste projeto é tanto...

[G1] – Mas no final o cliente faz as contas por amostra... a questão do preço na diferenciação o mercado hoje aceita, se a gente subir o preço ainda aceita alguma coisa, isso é muito bem trabalhado, como o [G2] falou a monitoria nem pensar, monitoria eu tenho um preço alvo que geraria os negócios nesse faixa aqui, a gente está trabalhando com 3 marcadores nessa faixa aqui a gente consegue ter informações importantes, tá [...]

[C1] – Aí assim, eu vejo um caminho intermediário a isso... vai ter o preço que você vai querer colocar [...] eu consigo até abaixar um pouco mais para esse pessoal para conseguir ter mais volume, mas nesse primeiro momento se você fizer direto isso você vai ter um baque muito forte e não vai conseguir sustentar. Então vai ter que trabalhar com uma tabela que vá migrando, para poder te dar essa segurança e você

poder incorporar mais serviços, então algo a ser estruturado para ter uma tabela para o próximo ano e uma tabela do próximo ano pra frente.

[G1] – Eu concordo mas continuo com a minha dúvida... a hora que eu fechar as 400 amostras que eu acho que é um ponto bom... no meio do caminho... um cliente vai me dar dessas 400, vai me suprir 300 e outro vai me suprir 100, se eles conversarem, não acho que seja justo.

[C1] – Sinceramente não acho que seja problema você trabalhar com valores diferentes...

[G2] – [G1] se a gente trabalhar com os clientes, você me dá 400 amostras mês, se me der 50, se me der 200 amostras por mês vai ser 90,00 a hora que o cara falar quanto é que você está pagando: 90,00 e você: 50,00, sim eu já apresentei a tabela para vocês e já sabem o que está acontecendo.

[C1] – [...] eu diria assim, a construção do cenário tem que exercitar muito e faça... exercite o cenário aquele que, o cenário de 900 o cenário de 700... exercite o cenário de 200 e 100, você pode ter vários cenários [...] mas se a gente pensar cruamente o filé mignon, apesar da rotina, é 144,00, esse é o filé mignon, esse é o cliente [...] então no final das contas para vocês a grande margem é esse cara de 144,00 [...]

[G2] – E eu acho que mesmo o fato da gente entrar em monitoria e o negócio começar a ficar conhecido no mercado vai captar mais clientes para essa parte de experimento. (Fragmentos da reunião com consultores da Agência de Inovação da UFPR, 16/04/2014).

Na sequência desta discussão é possível presenciar uma característica tanto do desenvolvimento dos conceitos como do indivíduo destacado por Vigotsky (2009). Vigotsky (2009) explica que o indivíduo em desenvolvimento não inicia o processo de aprendizado totalmente maduro, ou seja, suficientemente consciente dos seus conceitos internos. Um exemplo desta característica é quando G1 concorda com os argumentos de G2 e C1, mas afirma que não se sente seguro que aquela seja a melhor lógica de preços para ser adotada. Ou seja, o gestor percebe a lógica escolhida, percebe que é uma alternativa a ser praticada, mas ainda não se sente seguro de apropriar-se dela.

Nesta reunião do dia 16 de abril, foi possível perceber que G2 já havia tomado consciência e se apropriado dos conceitos para uma proposta de preços, ele aguarda a apresentação de G1 e as intervenções dos consultores para usar todo repertório de conceitos e instrumentos apresentados e propor a lógica de metas de volumes. G1 parece perceber essa lógica de preço baseado em cenários com metas graduais de volumes de serviços mensais, mesmo assim, ele não parece ter se apropriado da proposta pois, demonstra não estar seguro quanto ao sucesso da utilização dela, ou seja, a proposta faz sentido para G2 mas não para G1 (Quadro 8, Apêndice 8.1). O que não me permite afirmar que houve aprendizagem sobre a lógica de preços para G1.

A partir da terceira reunião com os consultores da Agência de Inovação da UFPR, os gestores optaram por apresentar e discutir as atividades da área tecnológica do seu planejamento para 2014, o investimento em um centro experimental para ampliação dos testes utilizando o serviço denominado CI. A justificativa seria a mesma para a montagem da planilha de preços e custos: obter volume e regularidade de operações e faturamento. O gestor G1 explica na reunião de setembro de 2014 que, com o investimento em um centro experimental a OMEGA poderá ampliar as possibilidades de testes oferecidos e formas de atendimento ao mercado, atingir o volume de serviços necessário para alavancar o faturamento da empresa, com a diferença de que não dependerá de clientes com grandes volumes que não aceitam pagar o valor proposto pela OMEGA, como ocorreria com os serviços de monitoria.

Para me certificar que o objeto definido pelos gestores mantinha relação com a gestão estratégica da OMEGA decidi realizar uma atividade de intervenção para identificar o que os gestores entendiam como a estratégia da sua empresa e quais atividades eram consideradas por eles como estratégicas. Conduzi uma atividade de mapeamento de rotinas como descrito no capítulo de metodologia e analisado a seguir.

[AU] – O que vocês entendem quando eu falo de atividades que vocês consideram estratégicas, o que é estratégico pra vocês?

[G1] – É pensar no que é interessante pra empresa, não agora, pra daqui um tempo. Onde nós queremos chegar.

[G3] – As ações que a empresa precisa tomar para garantir um futuro saudável.

[G2] – A minha visão é mais ou menos isso, com os dois lados, você enxergar como você quer a tua empresa funcionando ou aonde você quer, o que você quer atingir em X tempo, e ver as ações que precisa tomar pra conseguir isso.

[AU] – Já tem uma análise comparativa na visão do G2: o que estou fazendo, a visão de futuro, e as ações pra chegar lá.

[G2] – É a estruturação da estratégia né.

[AU] – Muito bem, eu pergunto pra vocês: mudou essa visão de vocês ao longo do tempo? Com a participação dos consultores e a minha. Vocês perceberam alguma coisa de diferente nesse discurso, nessa linha de raciocínio de vocês?

[G2] – Com a estratégia percebi algumas modificações de ação porque antes a gente não fazia, passamos a fazer. Mas Estratégia quanto a visão de onde a gente quer chegar e mais ou menos o caminho trilhado eu acho que não mudou. (Fragmentos da atividade de mapeamento, 30/09/2014).

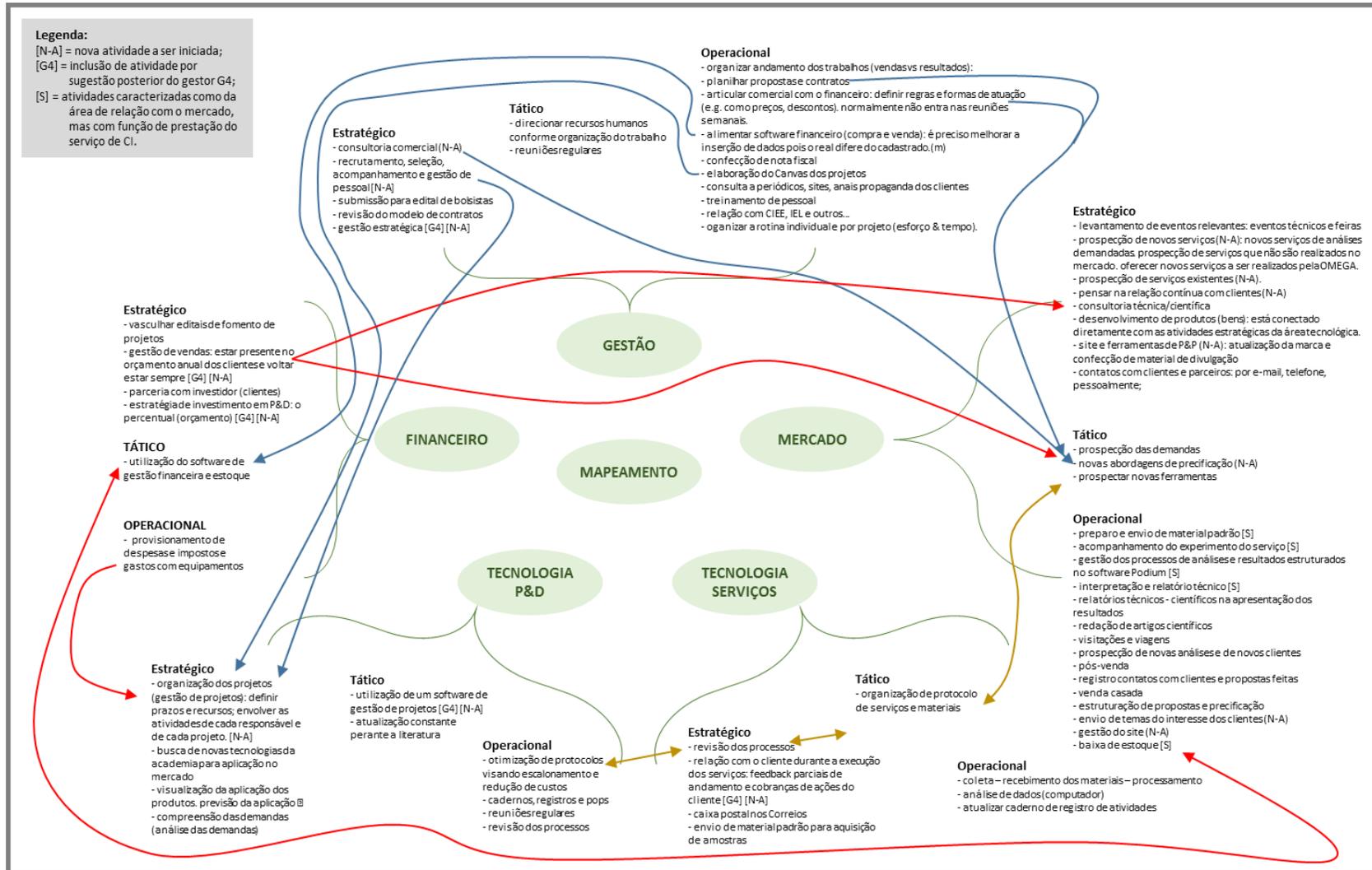
Analisando a definição dos gestores sobre o que é considerado estratégico (Fragmento 1 do Quadro 9, Apêndice 8.2) e as atividades enquadradas como estratégicas, foi possível identificar as atividades definidas por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) como

substantivas e significativas para a organização ou para os resultados considerados pelos gestores como estratégicos. É possível perceber também o interesse predominante dos gestores pela gestão da área Tecnológica da OMEGA, ou seja, a prestação dos serviços e o desenvolvimento de novos serviços e produtos para o mercado.

Os objetivos do mapeamento seriam: identificar o conceito de estratégia presente nas atividades dos gestores (Fragmento 1 do Quadro 9); identificar as atividades nas quais os gestores percebiam o conceito de estratégia (Figura 12); introduzir novos conceitos e instrumentos de gestão estratégica; estimular a tomada de consciência das atividades; e promover a aprendizagem de novos conceitos que permitam novas relações com o objeto definido por eles. Meu papel nesta atividade foi apresentar os conceitos norteadores como a diferença entre atividades operacionais, táticas e estratégicas, gestão mercadológica, financeira, administrativa e da tecnologia (áreas controladas pelo modelo do programa CERNE), assim como, questionei as atividades listadas pelos gestores, suas classificações, priorizações, níveis de importância e a distribuição das atividades nas quatro áreas possíveis para verificar o quanto eles estavam seguros das escolhas.

O resultado resumido na Figura 12 apresenta 14 atividades consideradas estratégicas e relacionadas às rotinas tecnológicas em comparação com as atividades relacionadas ao Mercado (sete atividades consideradas estratégicas). Soma-se a isso o fato de que cinco atividades com função de prestação dos serviços técnicos foram alocadas na área de relação com o Mercado porque são executadas pelo mesmo gestor (atividades marcadas com a letra S na Figura 12). Em função disso, na reunião do dia 30 de setembro de 2014, ficou mais evidente e específico qual é a contradição por traz do objeto das atividades dos gestores.

FIGURA 12 – RESUMO DO MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DA OMEGA



FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Se o objetivo é tornar-se uma empresa de serviços e produtos inovadores para testes e análises, é preciso que a empresa consiga viabilizar o investimento necessário para o desenvolvimento destes produtos e serviços por meio das vendas e outras fontes possíveis. Por isso a atividade de **Gestão das vendas** aparece como estratégica na área de Finanças da Figura 12.

Logo no início do mapeamento, durante a listagem das atividades de gestão do relacionamento com o Mercado (i.e. prospecção, promoção, vendas e atendimento), foi possível ter um exemplo de como as intervenções proporcionam a tomada de consciência dos gestores sobre as atividades, instrumentos e os conceitos destas atividades. Os gestores G1, G2 e G3, começaram a discutir sobre o que seria **Prospectar novos serviços de análise** (atividade proposta pelo G3) e surgiram diferentes interpretações para o que seriam novos serviços. O gestor G3 definiu como a prospecção de novos testes que o mercado demanda e que a OMEGA ainda não realiza, e que é possível oferecer ao mercado. G1 acredita que isso envolve a **Prospecção de serviços existentes** também, pois precisará de adaptação do protocolo de trabalho para a prestação de serviços. De acordo com os gestores, este trabalho de desenvolvimento de testes demandados era um trabalho secundário e passou a ser considerado como um trabalho tão importante quanto a CI, porque assim como a CI pode ser adaptado para várias aplicações semelhantes.

O G2 questionou se prospectar a adaptação de testes e análises seria operacional, ao invés de estratégico, e eu questionei se essa atividade seria da área de Tecnologia, ao invés de ser da área comercial. Os gestores passaram a revisar todo o trabalho realizado de prospecção de novos clientes, citando exemplos para definir melhor o que seriam novos testes demandados, testes existentes, qual seria a diferença entre prospectar o cliente, identificar a demanda por novos testes e prospectar junto ao cliente a necessidade de adaptação. Os gestores concluíram que prospectar a existência de novos testes (novidades) foi considerado estratégico. O trabalho de **Prospectar o cliente** que demanda a novidade e verificar a necessidade por adaptações é um trabalho operacional da área de Mercado e não de Tecnologia.

É interessante notar que as atividades de prospecção e acompanhamento dos clientes estão gerando discussões entre os gestores por causa de visões diferentes sobre: o que é considerado prospectar novos serviços ou clientes. O mesmo aconteceu com a manutenção do relacionamento com os clientes atuais e potenciais, por isso, além das

atividades de prospecção, outra atividade definida como estratégica foi **Pensar na relação contínua com os clientes**, que seria encontrar temas de interesse do cliente para manter o contato e a proposição de novos serviços. Tanto as atividades de prospecção como de manutenção ainda não são realizadas pelos gestores, mas foram reconhecidas como necessárias para o alcance do objetivo definido.

Também foram consideradas atividades estratégicas da área de Mercado e que ainda não são realizadas pelos gestores: o **Levantamento de eventos relevantes** que foi proposto pelos consultores da Agência de Inovação para divulgar o trabalho da OMEGA e o gestor G1 começou a realizar; e o **Desenvolvimento de um novo site e material de publicidade e propaganda** também proposto pelos consultores e estava para ser iniciado por uma empresa contratada. Da área Financeira é estratégico e não são realizadas: a atividade de **Gestão das vendas**, mencionada anteriormente, significa estar presente no orçamento dos clientes durante todo o ano; e a definição de um **Orçamento para os projetos de desenvolvimento**. Da área de Gestão administrativa: a contratação de uma **Consultoria comercial** para dirimir as dúvidas restantes sobre negociação e formação de preços; a definição de uma política de **Recrutamento, seleção e acompanhamento de pessoal**; e a definição de uma rotina **Gestão Estratégica** que seria definir internamente os objetivos e prazos claros para projetos, serviços e produtos que serão oferecidos ao mercado, assim como, controlar a sua comercialização, operacionalização e cobrança, sem depender tanto do mercado, como acontece atualmente.

Das áreas de Tecnologia (serviços e P&D) os gestores definiram que: a **Gestão dos projetos de desenvolvimento de novos serviços e produtos** precisa melhorar para que os projetos tenham controles sobre as atividades, custos, prazos e riscos; e o **Feedback da execução dos serviços prestados** foi uma atividade acrescida pelo G4 posteriormente porque ele acredita que precisa aumentar o fluxo de informação e cobranças dos insumos junto ao cliente.

Quanto às atividades realizadas e consideradas estratégicas, os gestores listaram: na área de Mercado oferecer **Consultoria Técnica/Científica** como um serviço complementar para o planejamento de procedimentos de testes e análises para clientes que possuam laboratórios de testes; o **Desenvolvimento de novos produtos**; e **Contatos com clientes novos e atuais**, por e-mail e telefone. Esta atividade G1 explicou que é feita raramente e precisa ser melhorada. Para a área Financeira: **Vasculhar editais de fomento**, para buscar fontes alternativas de subsídio e investimento; e manter as **Parcerias com clientes investidores** nos

projetos de desenvolvimento. Na área de Gestão administrativa: **Submissão para edital de bolsistas**, buscando verbas para custeio de mão de obra de alta qualidade; e revisão dos *Modelos de contratos* para definir melhor direitos e responsabilidades dos clientes e parceiros nos diferentes serviços prestados.

Na área de Tecnologia (serviços e P&D) quase todas as atividades consideradas estratégicas são realizadas: **Revisão dos processos** internos para prestação de serviços; **Envio de material padrão** para a aquisição de amostras necessárias para os testes; **Caixa postal nos correios** para receber as amostras sem desvios ou atrasos; **Busca de novas tecnologias da academia** para aplicação no mercado; **Análise das demandas** identificadas na prospecção junto aos clientes; **Estudo da viabilidade de aplicação** dos produtos desenvolvidos; e estudo da **Previsão da aplicação** dos produtos desenvolvidos para identificar gargalos ou dificuldades operacionais.

A reflexão sobre as atividades realizadas, não realizadas e suas justificativas, as explicações do porque são estratégicas, somadas as contribuições com conceitos para orientar e questionar as atividades, remetem ao processo de abstração dos conceitos internos e científicos proposto por Vigotsky (2009). Apesar de a aprendizagem ter envolvido poucos conceitos científicos, foi possível perceber a abstração dos conceitos espontâneos e a generalização para novas atividades. Por exemplo, a atividade de **Pensar na relação contínua com o cliente e Prospectar novos clientes** surgiu da discussão sobre o conceito de prospecção e da abstração da atividade de **Prospecção de novos serviços**. A atividade de **Feedback dos serviços prestados** surgiu da compreensão sobre o que significa **Pensar na relação contínua com o cliente**. As atividades de **Levantamento de eventos relevantes** e o **Desenvolvimento de um novo site e material de publicidade e propaganda** surgiram nas reuniões de março de 2014, a partir da argumentação dos consultores da Agência de Inovação sobre promoção, publicidade e propaganda (KOTLER; KELLER, 2012) para divulgar o trabalho da OMEGA.

A aprendizagem de conceitos científicos ficou mais evidente quando os gestores solicitaram as definições das dimensões de gestão administrativa e gestão financeira, do mapa de processos, para poderem diferenciar uma da outra e definir atividades como **Gestão das Vendas**, **Gestão dos projetos** e contratação de **Consultoria comercial**, todas não realizadas e que foram definidas como prioritárias para os gestores neste encontro e nos posteriores.

A aprendizagem de conceitos científicos pôde ser percebida, contudo, a apropriação dos novos conceitos novamente ocorreu de forma diferente para cada gestor participante. Ao

final do trabalho os gestores foram questionados sobre as impressões e contribuições desta intervenção para as rotinas futuras da OMEGA (Fragmento 2 do Quadro 9 no Apêndice 8.2).

[AU] – [...] pergunto pra vocês: o que que trouxe de informação pra vocês isso aqui? O que vocês conseguiram identificar de diferente ou de novo? Ou não, foi mais do mesmo.

[G1] – Sinceramente, eu acho que a gente botou no papel o que a gente já sabia.

[G3] – É o que a gente já sabia.

[G2] – Mas tem algumas coisas que pra mim ficou claro, que a gente estava enxergando como uma parte da empresa, mas que formalmente seria outra.

[G1] – A gente sabe que tá fazendo aquilo porque tem o nosso objetivo e tem porque fazer aquilo. Agora não, não é mercado é tecnologia. Muda o post-it, só isso. Mas a gente continua fazendo e não vai ser mudado o modo de fazer ou o modo de pensar o meu negócio porque estava em uma coluna e agora passou pra outra.

[G2] – Mas o que eu acho que faz diferença é numa próxima consultoria, por exemplo, que vai vir alguém com a mesma formação que você, a hora que a gente for falar, se comunicar, vai ser mais fácil porque deu uma unificada na linguagem, na forma de dividir. Eu acho que se a gente for tomar um outro serviço de consultoria e for perder menos tempo da consultoria, pra explicar o que a gente tá passando e for usar a mesma linguagem é uma vantagem.

[AU] – [...] Eu pergunto, faz sentido dividir isso em estratégico e operacional? Porque que pra vocês faz sentido dividir?

[G2] – É importante ter essa divisão clara porque uma coisa que eu sinto direto é que a gente acaba se envolvendo com o operacional e acaba perdendo às vezes vista de algumas coisas que são estratégicas, que é importantíssimo, senão a gente acaba correndo no mesmo lugar. Que foi o que a gente estava falando a algum tempo atrás dos nossos projetos.

[G1] – É nossa principal fraqueza, nós somos as pessoas que têm que tocar o operacional, e o troço tem que tocar porque senão a empresa não sobrevive, e tem que tocar o estratégico, a diferença é o seguinte, o estratégico não traz resultado imediato, que a gente precisa pra empresa funcionar, então a gente tem que fazer o operacional. Por exemplo, por que eu não passo o dia sentado numa mesa ligando pros clientes, porque eu acho que teria uma função muito mais importante e estou limpando [o] aviário. Porque eu preciso limpar [o] aviário senão não conseguimos tocar o experimento e não consegue ganhar dinheiro em cima daquilo. Então são coisas que a gente sabe que tem que fazer mas infelizmente a gente faz assim...

[AU] – Aí eu pergunto pra você G1, o que que é mais estratégico então, agora pra vocês, ligar pro cliente ou limpar [o] aviário?

[G1] – Ligar pro cliente, seria mais estratégico, investir mais nisso, no que a gente já conversou sobre isso, fazer visitas, eu nunca fui em nenhum cliente.

[AU] – O dilema dele cabe pra vocês também [G2 e G3]?

[G2] – Sim. [G3] – Sim.

[AU] – Tá, então o objetivo final desse fluxo, é um só: priorização. Esse é o objetivo final disso, que eu quero deixar pra vocês como reflexão. Talvez seja chover no molhado, talvez seja repensar suas prioridades.

(Fragmentos da atividade de mapeamento, 30/09/2014).

É possível verificar a percepção arbitrária no discurso do gestor G2, quando ele explicou que a partir de agora ele possui uma visão mais ampla das prioridades de cada área da empresa, e a visão das atividades mais deficitárias por área para, por exemplo, orientar uma próxima consultoria do que é mais importante atuar sobre. Por outro lado G1 e G3 não perceberam inicialmente contribuições práticas do mapeamento para as rotinas da OMEGA, G1 explicou que o mapeamento contribuiu para perceber o que eles já fazem, mas no dia a dia não há diferença se a atividade é operacional ou estratégica, ou ainda, se é uma atividade voltada ao mercado ou voltada a gestão financeira. G1 explicou que eles já possuem os objetivos definidos e que as suas rotinas seguem essas definições.

Na sequência, os gestores são provocados a relacionar o mapeamento das suas atividades com o conceito de estratégico e com os objetivos das atividades definidos por eles. G1 reflete sobre as atividades realizadas atualmente e as não realizadas, sobre quais delas são consideradas estratégicas para a OMEGA e para ele. O gestor percebe que existe uma inversão da priorização das atividades realizadas em comparação com a sua definição do que é estratégico para a empresa, ou seja, ele está priorizando atividades que não considera estratégicas, mesmo sabendo que elas atrapalham atividades estratégicas simples como contatar os clientes e que pode contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Os demais gestores concordam com a inversão percebida por G1 e concordam que eles também cometem a mesma inversão de prioridades. Por fim, o gestor G1 concorda em alterar a posição da atividade **Contato com clientes** classificada inicialmente como operacional para estratégica na área de Mercado. Esse episódio foi interpretado aqui como uma ressignificação do que é estratégico para G1 e para os demais. Se em um primeiro momento o mapeamento mediatizou as atividades atuais e novas em direção ao objetivo estratégico da OMEGA, nesta discussão final o exemplo da limpeza do aviário serviu para mediatizar a relação dos gestores com a atividade de mapeamento e promoveu uma ressignificação do que é estratégico para os gestores (i.e. priorização e delegação das rotinas).

Sendo assim, a análise feita desta intervenção é que a aprendizagem conceitual ocorre nas interações sociais e, mesmo trazendo aos gestores um novo conjunto de significados das atividades, ela depende também do desenvolvimento do indivíduo. Esse desenvolvimento precisa mais do que a apreensão coletiva de conceitos científicos, precisa também da apropriação individual e atribuição de um sentido funcional para os conceitos abstraídos e sistematizados. O indivíduo precisa desenvolver a arbitrariedade da utilização dos

conceitos no contexto do seu objetivo (VYGOTSKY, 2009). De outra forma, poderia ser dito que é preciso a apropriação funcional dos fatos que estas atividades mapeadas despertam na consciência de cada um dos gestores e na relação com seus interesses e necessidades por traz do objeto.

Nas últimas falas apresentadas no fragmento anterior, é possível perceber uma mudança na percepção dos gestores sobre a função do mapeamento e das atividades mapeadas para as rotinas e a gestão estratégica da OMEGA, a recategorização da atividade **Contato com clientes** pode ser um sinal de que o G1 tenha construído um novo sentido para os significados, conceitos e atividades discutidas nesta intervenção. Mas para confirmar se houve desenvolvimento dos indivíduos, foi necessário realizar uma intervenção individual, a instrução ao sócia que será analisada no próximo item deste capítulo.

4.3.1 Resumo sobre a aprendizagem de novos conceitos

Analisando as proposições de Vigotsky (2009) sobre a aprendizagem conceitual, neste momento foi possível perceber que o desenvolvimento da Gestão Estratégica depende primeiramente da definição e compreensão mútua do objetivo da atividade de gestão estratégica. Depende, também, da aprendizagem de novo conceitos científicos e a formação de um novo conjunto de conceitos. Nesta pesquisa foi percebido que a aprendizagem é possível quando os indivíduos se envolvem em atividades que promovam a abstração dos seus conceitos internos, a apreensão dos conceitos científicos e a apropriação de sentido a estes conceitos. Por isso Vigotsky (2009) explica que o desenvolvimento vai além do aprendido, ele permite que o conhecimento adquirido na prática colaborativa torne-se prática intencional do indivíduo.

4.4 DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES

O desenvolvimento do indivíduo para a teoria da atividade acontece quando ele desenvolve novas formas de agir na relação com o objeto do trabalho. Isso é possível quando ele toma consciência dos conceitos espontâneos e não-espontâneos da relação com o objeto

e, mais importante, quando ele forma novos conceitos, se apropria deles usando-os intencionalmente.

No item anterior foi possível perceber que os gestores aprenderam alguns conceitos científicos de gestão estratégica, apresentados no mapeamento dos processos da OMEGA, mas não foi possível concluir que houve a aprendizagem conceitual sobre gestão estratégica, ou seja, não foi possível perceber os gestores se apropriando dos conceitos e atribuindo sentido às atividades listadas coerentemente com o objetivo definido por eles. A produção de sentidos para a atividade é um processo interno ao indivíduo e subsidiado pelos significados construídos na interação com outros indivíduos participantes da atividade (VYGOTSKY, 1991), por isso decidi tentar analisar os gestores separadamente.

O perfil dos gestores é predominantemente técnico, por influência da formação em áreas técnicas (i.e. biologia, engenharia e veterinária) e experiência predominantemente acadêmica, com conhecimento e experiência limitados em Administração. De acordo com o Quadro 3, suas intenções de atuação em 2014, registradas no planejamento, também eram predominantemente técnicas, ou seja, eles pretendiam dedicar mais aos projetos tecnológicos, desenvolvimento de novos produtos ou serviços e a melhoria do serviço atual. Isso pode ser analisado se compararmos as atividades previstas em gestão (texto sublinhado do Quadro 3) com as demais atividades descritas. Com exceção do G1 que manteve o trabalho de negociação com novos clientes (predominantemente negociações de novos serviços), os gestores se dedicaram mais aos projetos de P&D e à conclusão dos seus cursos de mestrado e doutorado do que a gestão da empresa. Como afirmou o gestor G1 em nossa última reunião, 2012 e 2013 foram anos para conhecer o mercado e suas necessidades, 2014 foi o ano de olhar para dentro, buscar priorização para desenvolver as soluções, e 2015, será o ano para investir prioritariamente na infraestrutura da OMEGA que viabilize mais testes.

QUADRO 3 – DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS PLANEJADA PARA 2014

17/02/2014 – ANÁLISE DO RELATÓRIO DE PLANEJAMENTO PARA 2014

DESCRIÇÃO DOS PAPÉIS DE CADA GESTOR

[G1] – [...] meu papel atual na empresa é de captar novos clientes e manter contato com os já existentes, buscando oferecer nossos serviços como experimentos e análises de produtos específicos. Além disso, a prestação do serviço (elaboração da proposta, monitoria do andamento do projeto, recepção e processamento das amostras, análises e submissão dos dados para relatório e discussão final) está sob minha responsabilidade. Dentro de 12 meses pretendo: contribuir mais diretamente na elaboração de relatórios finais, especialmente no tratamento estatístico dos dados brutos; ter participação mais ativa na prospecção de clientes por meio da participação em fóruns, eventos, palestras, congressos e encontros em que os participantes da cadeia produtiva estejam presentes; ter maior controle sobre contato com clientes, propostas elaboradas e estoques por meio da adoção de software de gestão

- integrada; contribuir ativamente para a produção de vacina vetorizada, importante produto fruto da parceria com empresa e outros institutos de pesquisa, bem como do meu doutorado; contribuir para elaboração de artigos científicos para divulgação dos resultados obtidos em nossos experimentos: com o foco em tratamento dos dados poderão ser obtidas valiosas informações para redação de artigos.
- [G2] – Vejo o meu papel na empresa nesses próximos 2 anos atuando principalmente em 2 frentes: 1 – Organização do controle e planejamento financeiro. Fazendo a estruturação das planilhas, avaliando os investimentos possíveis em cada um dos projetos, estimando as despesas e possíveis ganhos em cada nova frente para avaliar a viabilidade. 2 – P&D. Gerenciando diferentes projetos para inovação de processos e geração de produtos que irão alavancar mais recursos para a empresa. Hoje temos diversos projetos que precisam de um enfoque produtivo com o qual posso contribuir pela visão de engenharia. Além dessas duas frentes, vejo a minha participação em alguns dos eventos como algo importante para captar novas ideias e tendências com os outros atores do nosso mercado.
- [G3] – Observando a estrutura organizacional da empresa, existem 2 áreas distintas de trabalho, administrativa e técnica, com isso me coloco nestas duas áreas: 1 – Organização do controle e planejamento fiscal, envolvendo controle de cobranças, emissão de nota fiscal, controle das notas de saída, comunicação de cobrança com os clientes e envio de dados para o contador. Além destas atividades, acompanho editais de fomento que podemos participar. No planejamento de 6 a 12 meses, passarei a controlar boa parte do software relacionado a entradas e saídas, podendo me concentrar mais na área referente às cobranças, identificando a melhor data de emissão de notas e fazendo um controle de cobranças melhor acompanhado. 2 – Na área técnica, já desempenho um papel de coordenar os projetos de P&D, trabalhando diretamente com os estagiários acompanhando a execução dos protocolos. Com a ampliação dos trabalhos em P&D, coordenarei mais equipes em diferentes projetos em desenvolvimento na empresa. Entendo que o plano futuro deva visar mais publicações científicas com os trabalhos que desenvolvemos, portanto pretendo também investir buscando formas de transformar o trabalho que fazemos, tanto na [CI] como no P&D em material publicável cientificamente.
- [G4] – Papel na empresa atualmente é de elaborar relatórios de serviços de [CI]; participação na elaboração teórica de projetos específicos (aqueles para os quais é necessária pesquisa de literatura, por exemplo). Atualização do site da empresa. Dentro de seis meses adicionam-se às minhas incumbências: a administração do pagamento das estagiárias da empresa; a gerência dos projetos. Minha contribuição na gerência deve ser no sentido de facilitar a organização e auxiliar o direcionamento dos projetos (escolha dos projetos que seguem adiante e os que devem ser abandonados, acompanhamento periódico dos resultados e a conformação em relação ao plano de negócios estabelecido para cada projeto, etc.); Em um ano, a minha contribuição deve alterar em grande medida, uma vez que retorno ao Brasil e passarei a dedicar-me em tempo integral à empresa. Para esta data, pretendo: participar da estrutura administrativa mais ativamente; Na parte técnica, voltarei a colaborar na execução dos serviços de [CI] bem como continuarei na elaboração dos relatórios das análises. Gostaria de expandir a gama de serviços oferecidos pela empresa nesta área e portanto, poderia coordenar um projeto de testes para permitir a oferta destes serviços. Possivelmente o conhecimento adquirido neste período de ausência na área de pequenos animais poderá ser útil para uma expansão da empresa para este segmento, por meio do desenvolvimento de produtos (incluindo-se talvez o produto desenvolvido durante o doutorado) ou de serviços novos na área de [CI].
- [G5] – Objetivos atuais: auxiliar na execução dos projetos assumidos dando o retorno aos clientes quanto aos resultados esperados, promovendo a discussão, compilando fontes de parceiros e viabilizando os testes a campo; criar/fortalecer a rotina de diálogo interno e com os clientes quanto a qualidade dos resultados. Objetivos para 6 e 12 meses: incorporar novos colaboradores no âmbito acadêmico /científico; Trazer novas empresas interessadas nas linhas de pesquisa e desenvolvimento; Levar os resultados para outros potenciais clientes; Promover um seminário para o público da Universidade e externo para divulgação de linhas de pesquisa e resultados; Fortalecer a participação da empresa em editais de fomento em inovação tecnológica.

FONTE: AUTOR, COM BASE NO RELATÓRIO DE PLANEJAMENTO PARA 2014 DOS GESTORES.

Após o mapeamento feito em conjunto com G1, G2 e G3, foram realizadas quatro entrevistas individuais, utilizando a técnica de instrução ao sócia (NICOLINI, 2009), onde os gestores deveriam descrever suas rotinas de trabalho e de estudos. Meu papel nesta intervenção era ouvir a descrição do trabalho de cada gestor e questionar detalhes das rotinas, o envolvimento com outros gestores, com as atividades de gestão administrativa e estratégica, enfim, as escolhas e ações que pudessem fornecer subsídios sobre a aprendizagem conceitual e conferir a autenticidade das escolhas e ações relatadas. A escolha pela instrução ao sócia veio da preocupação com o detalhamento dos dados relatados nas entrevistas e a redução da racionalização e exteriorização das ações desejadas ao invés das realizadas, o que pode ocorrer com mais facilidade nas entrevistas tradicionais de estudos qualitativos, conforme verificado em Gherardi (2012) e Nicolini (2009). A seguir são apresentados excertos das transcrições dos gestores G1, G2 e G4, a entrevista com G3 foi suprimida porque o discurso é muito semelhante ao do G2, em função das rotinas serem muito semelhantes.

No início do relato apresentado no Quadro 10 do Apêndice 8.2, apresento a lógica inicial da instrução ao sócia aplicada com o G2. Em seguida estão os trechos onde é possível perceber a tomada de consciência (i.e. abstração e sistematização) dos conceitos do gestor e a apropriação de alguns conceitos. A instrução do G2 foi a primeira a ser executada e nela foi possível sentir a dificuldade de criar uma situação confortável suficiente para o entrevistado se sentir à vontade, ao mesmo tempo em que era preciso manter-se concentrado no tema da pesquisa. Mesmo assim, encontrei exemplos que contribuem para a proposta deste estudo e escolhi algumas passagens onde é possível apresentar a contribuição do método e exemplificar a tomada de consciência do gestor sobre seus conceitos, o que leva ao desenvolvimento do indivíduo pela aprendizagem de novos conceitos (VYGOTSKY, 2009).

No excerto apresentado a seguir, a instrução entra em atividades consideradas estratégicas, o gestor sugere a inclusão de uma atividade considerada na atividade de mapeamento como operacional e que, por ser necessária e não ser executada, é considerada agora como estratégica e, como ele controla as informações financeiras, precisa ser melhor conduzida. Ao explicar como e porque ele conduz sua rotina desta forma, novamente ele traz as suas atividades para o centro da sua atenção, toma consciência sobre elas e pode abstrair conceitos que podem ser apropriados para uso em outros contextos.

[AU] – Entendi, ok. Tem alguma outra coisa que você considera estratégica, do financeiro, que não tá aqui [relacionada na atividade de mapeamento], que você acha importante eu entender?

[G2] – A questão de controle, que é operacional, mas é estratégico que ele seja feito.

[AU] – Entendi, o controle é uma atividade operacional, mas ele precisa ser feito. Então aqueles controles que você já falou que você faz conforme vai precisando autorizar, vai precisando de uma opinião pra desembolso?

[G2] – Eu tento fazer de uma forma mais sistemática, nem sempre consigo. E muitas vezes na hora que eu sou questionado, surge a demanda pra falar "opa, eu discordei disso, vamos resolver".

[AU] – Então eu não preciso me preocupar em manter a coisa preto no branco, bonitinha, atualizada, não preciso me preocupar porque não é assim que é feito.

[G2] – Não porque a gente fez uma divisão em que a maior parte das entradas quem faz são o [G1] e o [G3], porque o [G1] é quem na parte de operação faz mais compras e entra com as notas fiscais, então faz a nossa saída de caixa e o [G3] registrando as notas de entrada que seria o nosso faturamento. (Trechos da instrução ao sócia com G2, 21/10/2014).

Outro exemplo de tomada de consciência do G2 está neste outro trecho, em que eu introduzo o tema de uma reunião de planejamento para 2015 e o gestor precisa definir quais são as principais preocupações e ações que serão apresentadas nesta reunião. Neste momento ele retoma as definições do mapeamento, com objetivos de ação em desenvolvimento de produtos e serviços. Para alcançar estes objetivos o gestor cita a importância da gestão financeira e da infraestrutura da empresa, contratação de pessoas e uma organização maior das atividades da empresa, uma “gestão de uma forma geral”. Consciente ou não, o gestor está reafirmando as proposições do planejamento para 2014.

[AU] – Qual é a minha preocupação quando tiver sendo discutido o futuro da empresa?

[G2] – O objetivo.

[AU] – Qual o objetivo que a gente quer alcançar. Esse objetivo é normalmente financeiro, ele é numérico ou ele é algo mais subjetivo?

[G2] – Pra mim o objetivo é menos numérico, ele seria como uma meta, como alguma coisa que você queira fazer.

[AU] – Me dá um exemplo de um objetivo que você tenha pra [OMEGA] e que pode acontecer de a gente entrar numa discussão e eu tenha que trazer esse objetivo pra reunião.

[G2] – Um dos nossos objetivos é entrar no mercado de produtos. Um dos objetivos que eu tenho pra [OMEGA] é que a gente comece a vender produto direta ou indiretamente, mas ainda assim tendo produtos [OMEGA]. Eu não sei se vai vender 1 bilhão ou se a gente vai ter 30 ou 70 produtos na linha, mas o objetivo é que a gente entre nessa linha mais industrial. [...] Tanto a linha de produto como o desenvolvimento de estrutura pra oferecer mais serviços e melhores serviços.

[AU] – A estrutura física da [OMEGA]?

[G2] – É, física e financeira, porque você não segura uma estrutura física sem uma estrutura financeira. Até porque a estrutura física como objetivo eu vejo que na leitura de ambiente e na linha de ação é organizar a parte financeira.

[AU] – Ok, então definindo esses 2 objetivos o grande desafio da linha de ação é a gestão financeira.

[G2] – É uma das. Não só a gestão financeira, a gestão de uma forma geral, porque aí a gente vai ter que trabalhar também talvez provavelmente com um aumento de número de pessoas, isso vai exigir toda uma estrutura de gestão pra fazer isso acontecer de uma forma organizada. (Trechos da instrução ao sócia com G2, 21/10/2014).

Este fragmento mostra ciclos de reflexão e reformulação dos conceitos estratégicos que o G2 realiza quando questionado sobre o que levar para uma reunião de planejamento estratégico proposto por mim como última atividade colaborativa e intervencionista desta pesquisa. As interrupções na fala mostram o esforço do G2 em formular o novo conceito sobre o futuro da OMEGA, a definição de futuro da organização é entendida como a visão da organização é uma das definições iniciais do planejamento estratégico (BARNEY; HESTERLY; ROSEMBERG, 2007).

Já no fragmento a seguir, são apresentados extratos da entrevista que exemplificam o conceito de **Prioridade** apropriado e presente na atividade do G2 no contexto da pesquisa científica e na gestão das suas rotinas na OMEGA. G2 explica que a definição das tarefas e a sua delegação (ou não) são decididas conforme características das demandas planejadas, e principalmente, conforme as novas demandas que surgem durante o dia.

[AU] – Essa postura de se colocar à disposição eu percebo que é bem característica né? Então, eu tenho que lembrar dela sempre. É uma coisa que acontece em vários momentos é isso? É normal, onde que acontece essa situação? Eu vi que acontece com os teus colegas na tua rede de contato, eu vi que acontece no laboratório nas pesquisas que vão acontecendo paralela ao teu doutorado, como é que funciona isso? Explica um pouco mais sobre essa postura, só pra eu saber quando que você acredita que vale a pena jogar isso na mesa com uma proposição?

[G2] – Eu gosto de resolver problemas. Se tem um problema que posso ajudar a resolver e cabe dentro da minha, do meu cronograma, não tem por que não fazer.

[AU] – Era isso que eu ia perguntar. O quanto eu posso comprometer o eu cronograma me pondo a disposição das pessoas?

[G2] – Tudo cabe na escala de prioridade.

[AU] – O que é que, por exemplo.

[G2] – Apesar de que na escala de prioridade, uma das coisas que, às vezes, complica é tá com a agenda livre e colocar uma ajuda dessas que não é prioritária e aparecer um incêndio. Daí o que eu tento fazer normalmente é ajustar pra que outra pessoa que também consegue resolver isso, feche esse suporte pra me liberar pra fazer atividade emergencial. Nem sempre isso é possível, e daí eu tento avaliar se eu

consigo fazer as 2 coisas, se eu remarco com a pessoa que eu ia ajudar ou como que dá pra fazer ou se não dá pra fazer.

[AU] – As prioridades que você fala são prioridades pra mim?

[G2] – Sim.

[AU] – As prioridades pra mim, não necessariamente, tem a prioridade do incêndio lá que tem o prazo externo né? Provavelmente, por isso que é incêndio é isso?

[G2] – Sim. Então, dentro dessa prioridade externa que veio pra mim e as minhas prioridades eu remanejo o que for possível ou eu remanejo o prazo do que não é prioritário pra mim ou eu tento que alguém me substitua.

[AU] – Joia. OK. Muito bom. Isso é comum acontecer durante a semana?

[G2] – Não é comum, mas é frequente. Existe com uma certa frequência mas não é comum, não é diário. (Trechos da instrução ao sócia com G2, 21/10/2014).

No último fragmento do Quadro 10 (Apêndice 8.2) eu concluo a instrução ao sócia solicitando ao gestor que comente sobre a experiência desta entrevista, conforme recomendação metodológica de Gherardi (2012). Neste momento o gestor relata toda a conscientização proporcionada pela entrevista, avalia a sua distribuição do tempo e a necessidade de melhorar a condução das demandas financeiras. Ele toma consciência do volume de atividades envolvidas nas rotinas da OMEGA e percebe a possibilidade de delegar aquelas que ele acredita não serem estratégicas. Curiosamente, ele define que as atividades financeiras poderiam ser delegadas contrariando trechos anteriores onde ele aponta estes controles como estratégicos.

[AU] – Ok, mais alguma reflexão que você acredita que valeu do exercício de análise e mapeamento dos processos e desse aqui, teve alguma outra coisa que você já percebeu, alguma outra atividade que você acredita que precisa revisar?

[G2] – Não, acho que uma das coisas que valeu dessa atividade é que muitas coisas da empresa a gente sabe que existe e tá lá... na hora que você começa a mapear, você começa a enxergar cada coisa no seu lugar, você fala caramba. Você sabe que são muitas coisas, mas você não sabe quanto que é... você entra naquele esquema de 1,2,3,4 muitas... e esse mapeamento ajuda você a ter noção do muitas. Pensando bem, tem outra coisa que eu percebi dessa nossa conversa, que da forma que eu tô fazendo as coisas hoje, se acontecer qualquer coisa que eu não tiver mais aqui, quem for assumir a minha posição tá [encrencado].

[AU] – Em função da quantidade de coisa ou em função da complexidade, só pra eu entender agora, porque isso aí é interessante.

[G2] – Da quantidade, da complexidade e da forma com que eu lido com cada coisa de forma diferente.

[AU] – Interessante. Daria pra delegar mais coisa?

[G2] – Sempre dá né, é só você ter pessoas capacitadas pra assumir aquela função. Hoje se eu tivesse que delegar, eu acho que dificilmente eu delegaria tudo o que eu tô fazendo pra uma pessoa, eu ia pegar duas, 3, sei lá. E algumas coisas que eu não delegaria nem a pau.

[AU] – Essas que você não delegaria, é aquilo que você considera estratégico, ou seja, é o que leva a [OMEGA], é o que ajuda a levar a [OMEGA] para o seu futuro?

[G2] – Sim.

[AU] – Me dê exemplos, só pra entender.

[G2] – Eu delegaria alguém pra fazer a parte financeira, lógico eu fiscalizando, mas eu não delegaria alguém pra assumir totalmente a parte de prospecção e de criação de coisas novas. (Trechos da instrução ao sócia com G2, 21/10/2014).

Por um lado, é preciso reconhecer que o gestor está alinhado com os objetivos considerados estratégicos por ele, a dedicação às atividades tecnológicas (i.e. P&D) definidas ao longo de 2014 e resumidas na intervenção de mapeamento. Por isso, não foi possível verificar a aprendizagem de Gestão Estratégica para o G2, sua fala retoma as mesmas definições propostas no início de 2014. As intervenções parecem ter provocado a consciência sobre seus interesses e necessidades, porém os conceitos científicos apresentados não parecem ter contribuído para a formação de novos vínculos com o objeto de Gestão Estratégica, conseqüentemente, não se pode afirmar que houve aprendizagem a partir dos conceitos científicos de gestão estratégica apresentados ou desenvolvimento do G2 nesta direção.

O G3 foi o segundo a ser entrevistado e, como comentei no início deste item, a fala do G3 foi muito semelhante à do G2. As atribuições administrativas foram preteridas pelas rotinas técnicas, a reflexão do gestor também foi em função da distribuição das tarefas, aproveitamento do tempo e priorização dos projetos em desenvolvimento, assim como descrito no planejamento para 2014.

Já a entrevista com o G1 foi conduzida de forma mais orientada ao tema da Gestão Estratégica e permitiu analisar as atividades voltadas para área mercadológica e aquelas voltadas às áreas tecnológicas da OMEGA (i.e. serviços e P&D). Na entrevista realizada com G1 a discussão sobre o que pode ser considerado estratégico foi mais rica porque G1 atua no desenvolvimento de novos serviços, na operação de serviços atuais, apoia os projetos de desenvolvimento de novos produtos e gerencia as atividades comerciais da OMEGA.

Durante a entrevista, o gestor é provocado a revisar atividades onde está envolvido e definir prioridades para elas em função da importância para o sucesso futuro da OMEGA. Esta revisão estimula nova tomada de consciência sobre os conceitos de prioridade, vistos no mapeamento de processos.

[AU] – Então, todos esses são projetos de futuro, mas eu vou estar envolvido muito com a questão operacional, não rotina do dia a dia, mas operações, o trabalho que a [OMEGA] vai oferecer no futuro, para o mercado. Enquanto isso, eu tenho já um leque de serviços que eu faço, que inclusive eu coordeno no dia a dia, os testes, e

que também tenho que comercializar. Como que está essa prioridade aqui? [Mapeamento de clientes]

[G1] – Essa é a prioridade que não está sendo exercida como eu gostaria. Eu imagino que, o que eu deveria fazer, por exemplo, eu deveria passar mais tempo, infelizmente, sentado na frente do computador, infelizmente que eu digo, que não é meu perfil, dinamismo, e tal, mas eu já me custo dizer, eu gostaria de passar mais tempo no computador, fazendo portfólio do cliente, mirar no cliente, “eu quero vender uma coisa para esse cara.” [...] Tem alguns mais antigos, que também estou mastigando, que eu sei que preciso sentar e fazer. [...] Na verdade, a estratégia que é antiga, que sei que, imagino que seja por aí, pegar as coisas, ver na internet, artigo científico, o cara me fez uma pergunta esses tempos atrás, fiquei até com vergonha de responder, ele falou: – “Vou falar sobre salmonela, o que você tem lido ultimamente sobre salmonela?”. “Faz muito tempo que não entro na internet para procurar artigo”. – “Como assim, não está lendo nada?”. Falei, “Cara, não estou lendo quase nada”. “Isso é muito ruim”. “Isso é péssimo, mas não dá”. É uma coisa acontecendo aqui, uma acontecendo ali, quando vai ver é de noite, uma hora você cansa de fazer as coisas. Enfim, não consigo me dedicar a isso da forma que eu acho que seria interessante. Eu vejo isso, uma estratégia de abordar clientes é, por exemplo, eu pego um produto específico, uma classe de produtos, um agente de doença importante, vejo na internet o que o pessoal está comentando sobre esse agente, sobre esse ingrediente, sobre essa coisa, “O pessoal está comentando isso, isso aqui.”. Desses artigos científicos, a gente conseguiria reproduzir alguma coisa tecnologicamente? Olha, [análise] a gente consegue fazer, consegue por [CI].

[AU] – Então, não é só olhar pro cliente, tem que voltar para a ciência.

[G1] – Exatamente, aí com isso construído, um painel, você olha essas coisas aqui, aí falo, “Para quem eu poderia vender uma ideia dessa? Tem o meu cliente e os novos que eu não conheço.”. Então, qual a forma de abordagem?

[AU] – Mas, não é o P&D que teria que estar vendo isso aí e passando para você? “Descobri isso aqui, não tem algum cliente nosso que vale a pena, algum cliente novo que vale a pena?”

[G1] – Não sei, o P&D está mais voltado mesmo para produto, tecnologia de produto, e inovações tecnológicas no meio desse processo de descobrir os produtos. (Trechos da instrução ao sócio do G1, 29/10/2014).

É possível verificar que o G1 considera as atividades comerciais importantes, contudo, suas prioridades são as atividades relacionadas aos projetos ou aos serviços, assim como, G2 e G3. No Quadro 11 do Apêndice 8.2, os Fragmentos 4 e 5 apresentam mais detalhes sobre a contradição presente na definição de prioridades do G1, definição do que considera estratégico. Várias vezes a reflexão sobre as prioridades estimula a tomada de consciência sobre atividades, conceitos e instrumentos imersos nestas atividades, que fazem o gestor repensar a organização de suas tarefas e projetos. Em função destas *idas e vindas* eu questiono o G1 sobre sua definição para o que estratégico para a OMEGA.

[AU] – Ok, muito bom, muito bom. Vamos extrapolar um pouquinho, a rotina diária, vamos pensar um pouquinho mais agora, para frente. Tentar trazer, para dentro

dessa rotina, a questão estratégica. Então, repete para mim, o que você considera estratégico, você já tinha respondido isso para mim, no último encontro, mas agora, eu preciso pensar estratégia como você. Então, como você pensa estratégia, nessa sua rotina, onde você vê a estratégia acontecendo nessa sua rotina? Primeiro, define para mim, daí encaixa isso na sua rotina.

[G1] – Então, a estratégia que eu imagino, ela é um conjunto de atos, enfim e pensamentos que levam a empresa para algum lugar, então, por exemplo, a gente tem uma ideia de que a empresa seja maior, que renda, que faça coisas diferentes. Qual é a estratégia para eu chegar lá? A estratégia para chegar lá, é avançar com o nosso centro experimental, que nós estamos planejando, com um novo serviço que nós estamos planejando, com uma nova tecnologia que nós precisamos fazer, um novo equipamento que nós precisamos comprar, que é uma estratégia de não depender só de um, o [equipamento], por exemplo, é um exemplo disso. Aquela menina que apareceu lá, é uma vendedora de outro [equipamento], já estou conversando com ela, “escuta, como é que é isso?” Para que isso? A estratégia, para não depender de um só, quando der um problema, como o que já deu. É essa questão estratégica, eu penso, tenho pensado todo dia. (Trechos da instrução ao sócia do G1, 29/10/2014).

Nesta passagem o G1 apresenta uma forma mais pessoal de definição do que é estratégico para ele, o desenvolvimento do centro experimental está alinhado à definição apresentada no mapeamento de processos, em que a estratégia são as ações que garantem o futuro da OMEGA e permite a ampliação dos serviços prestados, e alinhado à caracterização do objetivo da OMEGA no Planejamento para 2014. É uma versão mais específica da estratégia, mostrando a apropriação do conceito introduzido na intervenção passada e a aprendizagem conceitual durante o trabalho com o projeto do centro experimental.

Eu também questiono o G1 sobre os temas que ele levaria para uma reunião de planejamento estratégico para 2015.

[G1] – Eu levaria o que eu venho conversando há um tempo. O aumento no portfólio de serviços, temos que aumentar. Aumentar esse portfólio de serviço, [projeto4] já estamos entrando, tem que fortificar isso, temos que trabalhar melhor em cima disso, diversificar [projeto4], e a parte do que nos possibilitaria aumentar muito as formas de análise, que o [projeto1] é o primeiro deles, esse [projeto1], para trabalhar com vacina, é fundamental, hoje, não dá para fazer uma análise legal, numa vacina, se você não mostrar, por exemplo, esse é o ápice, você conseguir fazer uma vacina, falar, “Vou vacinar contra gripe, e jogar o vírus da gripe em cima, e vou te mostrar como que vira uma farofa, a resposta.”. A gente não consegue jogar o vírus da gripe hoje, porque a gente não tem esses [projeto1], contamina tudo, e as empresas já estão cobrando a gente, “Escuta, não ficava pronto para outubro, para novembro?”. Já sabem, isso tem uma demanda muito grande, então vai nos possibilitar muita coisa a partir dos [projeto1]. E daí, o outro portfólio de serviços, que é extremamente importante, é mais complicado de instalar, vai demorar mais tempo, mas vai fazer a [OMEGA], jogar lá em cima o faturamento, que é a tal da análise de [projeto2]. Todo medicamento precisa ser aprovado pelo ministério, e a aprovação é mediante testes.

São pouquíssimos laboratórios que fazem os testes de medicamentos hoje no Brasil, seremos um deles.

[AU] – O quanto elas são convergentes, e o quanto são concorrentes, essas suas ideias, seus planos para 2015? Seus projetos, o quanto elas são concorrentes, podem estar brigando uma com a outra por prioridade, e o quanto elas são congruentes, estão se somando? Aumento do portfólio, [projeto1] a [projeto4].

[G1] – O aumento do portfólio cabe aqui dentro [da CI], então vou até tirar ele. Mas, a parte de [projeto2] e [projeto1] são prioridades que poderiam brigar por prioridade, se fosse a mesma pessoa cuidando deles. Tem um cuidando de um, e outro cuidando do outro. O [G3] tá com o [projeto1], [projeto3] está com o [G2], e eu fico cutucando eles porque eu estou querendo o aumento do portfólio.

[AU] – O que mais, mais alguma coisa? Para a gestão, o negócio da [OMEGA].

[G1] – A gente tem que, não sei, aprender, aprender se a forma é essa, se existem formas melhores, enfim, onde estamos pecando e precisamos corrigir, e tem buscado isso por meio das consultorias, para ver se nos indicam soluções, enfim, que a gente não tem capacidade técnica para julgar isso. (Trechos da instrução ao sócia do G1, 29/10/2014).

A exemplo desta preocupação com o portfólio, no trecho a seguir o gestor G1 se apropria de atividades que não estavam sob sua responsabilidade para dar continuidade em um projeto considerado por ele como prioridade, mesmo sabendo que o G4 é o responsável por cobrar a condução destas atividades.

[G1] – A gente já sabe o que a gente quer agora, o que está estruturado, então, infelizmente eu tive que ir atrás do pessoal, [do parceiro], que para onde a gente queria levar as estruturas, isso foi uma atitude até... o pessoal não gostou do que eu fiz. [...] porque, poxa, todo mundo, nós, traçamos a estratégia da [OMEGA]. Qual é a estratégia de [OMEGA]? É estabelecer o centro experimental. Puxa, onde é que seria os lugares? [Parceiro], surgiu [o parceiro]. [Parceiro] não é legal? Legal. Gente, qual é a estratégia, então? Estabelecer o centro experimental [no parceiro]. “Vocês conversaram com a pessoa, a pessoa deu toda a abertura e vocês nunca mais vão falar com ela. Qual é o meu pensamento? Significa que aquilo que era a prioridade nossa, não é prioridade. Que a prioridade, assim, eu estou fazendo isso aqui, a prioridade é essa aqui, eu paro de fazer isso aqui e vou para a minha prioridade, depois eu dou um jeito nesse negócio aqui, ainda mais que a nossa prioridade é uma coisa demorada, burocrática, enrolada, então foco, foco”, eu falei, “vocês conversaram com ela no sábado, segunda feira a gente já está ligando. Escuta, vamos lá, vamos organizar a nossa conversa” e ninguém faz nada. Então, o meu pensamento é, não vai fazer nada? Então eu vou tocar esse negócio, mas para mostrar que, eu podia ter 2 atitudes. A primeira é cobrança, “escuta, porra, vocês falaram com a mulher e não ligaram, vamos lá, vamos lá” e a segunda eu falo assim, “eu estou cansado de cobrar”.

[AU] – Mas isso então aconteceu, não era uma responsabilidade minha, essa questão...

[G1] – ...exclusivamente não, era do grupo.

[AU] – Tá, mas isso você... eu não divido nas reuniões? Vocês não têm, como você disse, gestão do experimento é uma responsabilidade minha...

[G1] – ...não, não tinha incumbência nenhuma.

[AU] – Ah tá, então não foi feito uma divisão de responsabilidade.

[G1] – Não, ninguém estava responsável, exclusivamente com isso.

[AU] – É uma coisa da [OMEGA], então vamos nós, vamos cuidar dessa expansão... perdão esqueci o nome... desse centro de experimental.

[G1] – É, vamos pensar nisso, beleza. Vamos agir em cima disso, beleza. Como? Nós temos que contatar a pessoa. Beleza, então vamos contatar a pessoa. E aí houve o contato, mas depois não teve uma continuidade.

[AU] – Não teve a continuidade, eu tomei as rédeas.

[G1] – Exatamente, daí eu falei, “seguinte, vai dar problema?” Eu sabia que o pessoal não ia gostar, mas eu falei, “estou cansado, eu vou mostrar...” Qual foi a minha ideia? Eu falar assim, “gente, eu vou mostrar que é simples, é simples fazer as coisas, é fazer”, então eu fui lá e fiz. Ah, devia ter falado. Cara, eu podia ter falado, a gente fala tanta coisa, que daí fica para a semana que vem, fica para a semana e vem, eu fui lá e fiz, eu não tomei nenhuma decisão, eu não fechei nada com ela.

[AU] – Só manteve aceso.

[G1] – Mantive aceso e naquela mesma semana eu falei “vocês ficaram bravo comigo? Sinceramente, f...”. Sexta feira, de manhã, 9 horas da manhã, está todo mundo lá [no parceiro], vamos lá. (Trechos da instrução ao sócia do G1, 29/10/2014).

Comparando as reflexões finais de G1 e G2 é possível perceber que G2 prioriza o desenvolvimento de produtos primeiramente e depois a estruturação da empresa para oferecer melhores serviços. Enquanto a prioridade de G1 está na estrutura para ampliar o leque de serviços e posteriormente oferecer produtos. Individualmente as prioridades mudam, mas o foco na área tecnológica da empresa predomina nos dois discursos.

A terceira entrevista analisada aqui é a do G4 que foi realizada por teleconferência. Nesta entrevista o G4 foi questionado sobre as atividades listadas no mapeamento, pois ele não pôde participar desta intervenção. A partir das contribuições do G4 para o mapeamento foi possível identificar exemplos de aprendizagem conceitual e do desenvolvimento do gestor.

Na instrução ao sócia dos gestores G2 e G4 foi realizada uma revisão mais detalhada das atividades do mapeamento consideradas estratégicas e, enquanto o G2 priorizou as atividades tecnológicas somente, o G4 direcionou seu discurso predominantemente para questões de gestão como o fluxo de e-mails, o tempo de resposta, o andamento dos projetos e a regularidade das reuniões. Outra comparação interessante está na definição de prioridades do G4: o atendimento aos clientes é mais importante do que as demais tarefas técnicas, diferentemente da ordem de prioridade do G1, cuja função também é gerenciar o contato com o mercado.

Talvez por estar menos envolvido com atividades operacionais e tecnológicas e por coordenar o andamento dos projetos é que fique mais fácil para o G4 visualizar as atividades

de gestão como prioritárias. Um aspecto interessante do Quadro 12 no Apêndice 8.2 é que com pequenas apresentações de conceitos científicos, na revisão do mapeamento de atividades de setembro de 2014, o G4 apresentou mais reflexões formando novos conceitos apresentados em atividades como a gestão dos e-mails.

[AU] – O que mais que eu faço, o que eu vou fazer na verdade, que você considera que é estratégico, dessas três grandes atividades né, a gente já falou da questão de projetos, a questão dos editais e a questão dos relatórios, o que você considera que é ou não é.

[G4] – Sim, então eu pontuaria a gestão de projetos em termos de estratégicos, e depois na verdade eu não coloquei como atividade mas, essa gerencia da [OMEGA] que a gente faz via e-mail de um modo geral, a administração da [OMEGA] corre a maior parte por e-mail, eu acho que isso é estratégico, essas decisões que a gente toma aí conversando por e-mail, olha, isso aí é importante gente, vamos... isso aí eu acho que é estratégico, as minhas ações eu acho que isso aí é estratégico eu acho [...] (Trecho da instrução ao sócia com o G4, 05/11/2014).

O gestor G4 traz também várias reflexões sobre as rotinas e as atividades consideradas estratégicas, define prioridades para as rotinas e mostra o quão são importantes, mas não garantem o futuro da OMEGA, ao passo que as atividades consideradas estratégicas garantem, mas são menos frequentes para ele e por isso tem baixa prioridade.

[G4] – O que eu vejo como estratégico é bem... difícil encontrar uma palavra assim porque a gente tem uma noção vaga... estratégico é o que se refere ao futuro da [OMEGA], vamos começar por aí... é o que eu acho que se refere ao futuro da [OMEGA], então os projetos eu acho que são o futuro da [OMEGA], então pra mim a gestão de projetos é estratégico, enquanto que a elaboração de projetos é corriqueira, a melhoria do relatório seria estratégica, mas a elaboração do relatório é corriqueira, é dia a dia.

[AU] – Bom, os projetos em si são o futuro da [OMEGA], gerenciar os projetos é uma rotina, mas melhorar essa gestão, melhorar o relatório dos projetos seria uma função estratégica.

[G4] – Ah sim, acho que a minha própria maneira de gerir os projetos é pensando no futuro, como eu falei estratégico é pensar no futuro a minha gestão de projetos é pensando no futuro talvez por isso as nossas reuniões de gerenciamento de projeto tenham virado no meu ponto de vista, estratégicas, ao oposto de técnicas, não são mais reuniões de discussões de problemas específicos são discussões de onde a gente quer chegar e como a gente quer chegar.

[AU] – O que mais que eu faço, o que eu vou fazer na verdade, que você considera que é estratégico, dessas três grandes atividades né, a gente já falou da questão de projetos, a questão dos editais e a questão dos relatórios, o que você considera que é ou não é.

[G4] – Sim, então eu pontuaria a gestão de projetos em termos de estratégicos, e depois na verdade eu não coloquei como atividade mas, essa gerencia da [OMEGA] que a gente faz via e-mail de um modo geral, a administração da [OMEGA] corre a maior parte por e-mail, eu acho que isso é estratégico, essas decisões que a gente

toma aí conversando por e-mail, olha, isso aí é importante gente, vamos... isso aí eu acho que é estratégico, as minhas ações eu acho que isso aí é estratégico eu acho...

[AU] – Então vamos lá, tem os e-mails onde ficam os e-mails nesta história?

[G4] – Sim, prioridades né, foi isso que você perguntou. Como eu disse, como a [OMEGA] é gerenciada, pelo menos por mim, a maior parte por e-mail, isso aí é importante claro, a resposta tem que ser rápida, bem pensada na verdade né, tem que... ali quando eu falo de e-mail é quando eu me vejo fazendo a minha parte na gerencia na [OMEGA].

[AU] – E para você a gerencia é uma coisa estratégica?

[G4] – Sim. (Trecho da instrução ao sócia com o G4, 05/11/2014).

Este foco nas atividades de gestão é reforçado pela interpretação que o G4 faz sobre a gestão estratégica da OMEGA. No fragmento a seguir o G4 apresenta interesse e necessidade diferentes dos demais gestores.

[...] uma coisa que seria estratégica em gestão, eu não sei como colocar, talvez falte um pouco mais de conhecimento nesta área, mas seria o desenvolvimento, como é que eu vou dizer, seria na gestão, acho que falta para nós, algo que é importante seria a gente mapear o futuro tá, então seria algo como bem desenvolver minhas estratégias propriamente, eu acho que hoje nós estamos à deriva, nós seguimos muito a necessidade, então o que a gente faz, a gente faz tudo, o que vocês querem que a gente faça, eu acho que falta esse desenvolvimento do direcionamento ne, fazendo o que a gente precisa para ganhar um dinheiro agora, mas sabendo onde é que a gente quer chegar [...] Nós seríamos prestadores de serviços ou nós vamos ser vendedores de produtos? Nós temos hoje condição de se transformar nessas duas coisas, nós temos a empresa que vende o produto que nós estamos desenvolvendo, nós podemos nos transformar numa empresa que vende o desenvolvimento de produtos, os serviços, eu acho que isso hoje não é um consenso entre todos nós, e não é claro para todos nós para onde estamos indo [...] a gente precisa vender o serviço a gente precisa ganhar dinheiro então a gente precisa estar entrando em mercados que a gente não tinha, que a gente nunca tinha planejado entrar [...] eu acho que nos falta a visão do futuro de dentro pra fora, fora as pressões do mercado, fora as demandas que os clientes nos fazem, aonde que a gente gostaria de chegar [...] (Trecho da instrução ao sócia com o G4, 05/11/2014).

A descrição da gestão estratégica do G4 está mais preocupada em como a OMEGA pode planejar e se organizar para alcançar o futuro. Na fala do G2 e do G1 existe uma preocupação em ter a estrutura necessária para entregar novos serviços e produtos. Por isso, acredito que ficou mais evidente o desenvolvimento do G4 sobre os conceitos de Gestão Estratégica, a partir da análise do discurso da instrução ao sócia, do que G2 e G1 que tiveram maior contato com conceitos científicos de Gestão Estratégica durante a atividade de mapeamento dos processos.

Retomando a proposta de desenvolvimento dos indivíduos, Vigotsky (2009) apresenta dois fatores, que foram percebidos nestas intervenções, e que podem contribuir para a aprendizagem. O primeiro pode ser entendido como a maturidade dos conceitos espontâneos do indivíduo suficiente para a percepção e apreensão dos conceitos científicos. Se o indivíduo não possui uma estrutura de significados madura suficiente cria vínculos diretos da ação com o objeto e não consegue apreender novos conceitos que permitirão abstraí-los e apropriá-los. Um exemplo desta característica pode ser visto nesta passagem:

[AU] – Qual é a minha preocupação quando tiver sendo discutido o futuro da empresa?.

[G2] – O objetivo. [...] Pra mim o objetivo é menos numérico, ele seria como uma meta, como alguma coisa que você queira fazer. [...] Um dos nossos objetivos é entrar no mercado de produtos. Um dos objetivos que eu tenho pra [OMEGA] é que a gente comece a vender produto direta ou indiretamente, mas ainda assim tendo produtos [OMEGA]. Eu não sei se vai vender 1 bilhão ou se a gente vai ter 30 ou 70 produtos na linha, mas o objetivo é que a gente entre nessa linha mais industrial. (Trecho da instrução ao sócia do G2, 21/10/2014).

O gestor não consegue elaborar a explicação sobre como farão para colocar os produtos da OMEGA no mercado, porque isso é estratégico, porque isso garante o futuro da OMEGA, em que nível de desenvolvimento os produtos estão, quantos produtos já existem, ou ainda, que produtos o mercado demanda da OMEGA. A explicação apresentada poderia ser expressa em uma relação simples:

$$\textit{Futuro} = \textit{Produtos}$$

Outro fator apresentado por Vigotsky (2009) é que o indivíduo atribui sentido para os significados construídos nas relações sociais, este sentido reúne o conjunto de elementos necessários para sintetizar todo o seu entendimento da relação entre os conceitos e o objeto. Por isso o sentido é um elemento dinâmico do conhecimento do indivíduo em constante atualização em função de novos conhecimentos e de mudanças no contexto. No Quadro 4, a seguir, tento apresentar passagens das entrevistas onde podem ser percebidas diferentes interpretações para o mesmo objeto considerado estratégico pelos gestores da OMEGA.

QUADRO 4 – RESUMO DOS FRAGMENTOS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES

21/10/2014 – GRAVAÇÃO DA INSTRUÇÃO AO SÓSIA DO G2

- [G2] – [...] acho que uma das coisas que valeu dessa atividade é que muitas coisas da empresa a gente sabe que existe e tá lá... na hora que você começa a mapear, você começa a enxergar cada coisa no seu lugar, você fala caramba. Você sabe que são muitas coisas, mas você não sabe quanto que é... você entra naquele esquema de 1,2,3,4 muitas... e esse mapeamento ajuda você a ter noção do muitas. Pensando bem, tem outra coisa que eu percebi dessa nossa conversa, que da forma que eu tô fazendo as coisas hoje, se acontecer qualquer coisa que eu não tiver mais aqui, quem for assumir a minha posição tá [encrencado].
- [AU] – Em função da quantidade de coisa ou em função da complexidade, só pra eu entender agora, porque isso aí é interessante.
- [G2] – Da quantidade, da complexidade e da forma com que eu lido com cada coisa de forma diferente.
- [AU] – Interessante. Daria pra delegar mais coisa?
- [G2] – Sempre dá né, é só você ter pessoas capacitadas pra assumir aquela função. Hoje se eu tivesse que delegar, eu acho que dificilmente eu delegaria tudo o que eu tô fazendo pra uma pessoa, eu ia pegar duas, três, sei lá. E algumas coisas que eu não delegaria nem a pau.
- [AU] – Essas que você não delegaria, é aquilo que você considera estratégico, ou seja, é o que leva a [OMEGA], é o que ajuda a levar a [OMEGA] para o seu futuro?
- [G2] – Sim.
- [AU] – Me dê exemplos, só pra entender.
- [G2] – Eu delegaria alguém pra fazer a parte financeira, lógico eu fiscalizando, mas eu não delegaria alguém pra assumir totalmente a parte de prospecção e de criação de coisas novas.

29/10/2014 – GRAVAÇÃO DA INSTRUÇÃO AO SÓSIA COM O G1

- [AU] – Jóia, para finalizar, do mapeamento que a gente fez lá no papel pardo, para agora, o que você sentiu que, em termos de estratégia você parou para pensar, você levou para as reuniões de segunda-feira diferente, ou que vai levar daqui para frente, com as reuniões de segunda-feira, ou não precisa levar para a reunião de segunda-feira, mas sim para tua rotina de manhã em casa, ou de tarde aqui. O que você sentiu dessas 2 ultimas atividades?
- [G1] – Estou tentando lembrar, acho que eu tinha falado isso antes, até quando a gente finalizou a atividade do papel pardo, porque no dia a dia, operacional, não vi mudanças. Acho que as coisas estão rolando como estavam rolando antes, sabe? O fato é mais consciente, menos consciente, isso muda, mas pensando no negócio da [OMEGA], eu acho que, claro, deu uma esclarecida, deu para discutir algumas ideias, para ver algumas situações, mas no dia a dia, não vi muita coisa mudar.
- [AU] – O que você chama por negócio da [OMEGA], que deu uma esclarecida?
- [G1] – A questão de gestão, organização da gestão, de como que está a [OMEGA], a [OMEGA] é isso, é aquilo, onde queremos chegar, parece que o grupo tem isso definido, a gente sabe onde quer chegar, o que falta para chegar lá, como que vamos, o que vamos usar para chegar lá, questão de [projeto1], por exemplo, do custo fixo, é fundamental. [...] Então, é a forma, assim, como sou o operacional do negócio, é pensar justamente o que falta eu fazer, para a coisa ser melhor. Por exemplo, o que eu tenho que fazer são os mapeamentos, eu acho que eu deveria perder mais tempo com isso, fazendo isso, e na verdade, uma coisa que você falou, na reunião do papel pardo, que é definitivamente isso, o que pode ser delegado, não precisa ser eu fazer. Não é minha prioridade. Então, isso é muito importante, o que pode ser delegado, tem um monte de coisa que eu faço, que poderia ser delegado. Até dei exemplo da limpeza do aviário. Tem que ser eu lá? Não, enquanto estou fazendo isso, poderia estar fazendo outra coisa. Enquanto estou serrando cano na minha casa, poderia estar fazendo o tal do mapeamento. Essas coisas que valem à pena. Para mudar isso, eu fiz, ontem eu estava dando uma palestra na semana acadêmica da evangélica, e aí eu comentei isso, sobre a visão da [OMEGA], que é um novo laboratório, como que o laboratório se relaciona com a produção animal, um jeito diferente de ver as coisas, e no final da palestra é isso, “Gente, tá aqui meu contato, quem quiser, estamos aberto para projetos, quem quiser fazer estágio, alguma coisa assim, medicina veterinária.”

05/11/2014 – GRAVAÇÃO DA INSTRUÇÃO AO SÓSIA COM O G4

- [AU] – [...]contribuí de alguma forma para o seu dia a dia daqui pra frente, conta um pouquinho aí...
- [G4] – Olha como eu te falei: acho que, parece... me foi muito produtivo, a gente começa a pensar em um milhão de coisas, assim que tu pergunta a gente já começa a pensar, puta! Porque eu não fiz isso antes,

que é uma ação simples que eu já deveria ter tomado e tal, que as vezes são coisas tão claras, e como eu te falei, parece um psicólogo que... tá jogando coisas assim e a gente só vai falando, falando, falando... mas é bom que, enfim... começa a conhecer onde a gente mesmo está errando e onde a gente deveria melhorar, isso me parece produtivo, parece bom.

[AU] – Isso, então agora vamos tentar montar um plano de ação, vou trazer aquela sua dúvida sobre gestão estratégica se será abstrato ou não né, então que ações concretas que a gente poderia trazer para transformar essa questão abstrata da gestão estratégica para concreto, para começar 2015 com um plano de ação...

[G4] – Tá, ações concretas... ahmm... Em termos de objetivos, que é o que a gente estava falando, então gestão estratégica ta... parece até uma coisa simples, falando da ate: porque a gente não fez antes, mas nós precisamos eu acho, sentar e conversar, qual é a nossa gestão estratégica, onde queremos chegar. Nós já fizemos isso no passado, mas obviamente a gente foi mudando com o tempo, com nosso clientes, as pessoas começam a ter outras expectativas e pode ser que a minha visão tenha ficado naquela reunião que nós fizemos há um ano e a visão do [G2] esteja pra frente, então eu acho que a gente tem que reatualizar, mas eu não sei como a gente poderia fazer, porque isso é uma coisa que precisa ser constante, todo dia tem que ser a mesma visão estratégica o que o [G2] e eu penso, porque se não a gente vai para direções opostas, eu não sei te dizer exatamente como que a gente manteria sempre indo para o mesmo caminho, uma reunião, de novo, para reafirmar quais são as nossas visões para o futuro.

[AU] – Tá, essa seria uma ação estratégica que tem um peso para você?

[G4] – Sim, eu só não sei a longo prazo como continuar com isso né, sem precisar fazer reunião toda a semana, tem que ter alguma coisa que faça isso, mas teria que pesquisar, é uma reunião para direcionar, primeiro ponto. É... gestão que eu falei. Primeiro ponto. Segundo ponto que eu falei que era importantíssimo, gestão da empresa, gestão de projetos que eu acho que a gente não está entregando o que a gente deveria.

[AU] – Ok, a forma de gestão, melhorar a forma de gestão.

[G4] – É, como que eu proporia isso, eu já tentei algumas coisas, talvez, talvez uma das ações concretas seja efetivamente eu mesmo fazer cursos na área de gestão de projetos, por exemplo, porque acho que falhou da minha parte, de como eu gostaria que a gestão de projetos seguisse, e a gestão da empresa como um modo geral talvez falte esse profissionalismo ali de conhecer os detalhes da área. Então ponto dois ações concreta... não sei, profissionalização, na área de ...

[AU] – O que o [G4] faria:

[G4] – O que eu faria, se eu não estivesse conversando contigo, eu iria me concentrar já nas áreas que eu conheço.

[AU] – O que mais.

[G4] – Ahmmm, teria mais, bom, vamos ver. Eu contribuiria mais, contribuiria para a parte, vamos ver, o que eu poderia falar especificamente... o marketing. Falando sobre o marketing, por exemplo, eles falaram sobre consultoria e tudo mais, tem várias coisas que a gente tem que fazer em marketing, então definimos um passo a passo do que a gente queria em marketing é importante, por exemplo, precisamos definir qual é o nosso limite, hoje nós não conseguimos atender 300 clientes, nós temos um limite e nós sabemos hoje qual é o nosso limite.

[AU] – Mais é limite operacional de...

[G4] – Sim, sim. Então, parece que eu estou negativo, eles querendo mandar mais cliente e eu... mas não é isso, eu só quero ter a certeza de que

[AU] – De qualidade...

[G4] – Exatamente, eu acho que a gente não atende mais, não investimos no marketing por causa de uma razão, nós temos limitado, talvez um passo, uma ação, fazer uma lista, fazer um passo a passo do que nós precisamos ter definido, definir volumes de vendas que nós conseguimos atender, definir volumes de serviço que a gente consegue atender, isto é uma coisa importante. O que mais... são coisas que vão aparecendo também, eu tenho certeza de que quando eu desligar contigo eu vou ficar pensando em mil outras coisas...

FONTE: DADOS DA PESQUISA. GRIFOS E TEXTO EM COLCHETES DO AUTOR.

Analisando o Quadro 4 em comparação com as análises anteriores, é possível perceber o desenvolvimento dos gestores em direção ao objeto estratégico definido em

conjunto por eles, e interpretado individualmente de forma diferente. Por isso, G2 chega à conclusão que deva delegar algumas atividades da gestão financeira e dedicar-se às atividades da área tecnológica, consideradas por ele como estratégicas para a empresa. G1 também concluí que delegar atividades seja uma solução, contudo, ele deseja delegar atividades operacionais para priorizar a aproximação com o mercado, a prospecção de novos clientes e serviços. Diferentemente G4 acredita que é preciso uma revisão dos objetivos e das ações da OMEGA para planejar e organizar como eles levarão a empresa a um futuro comum.

Ah sim, boa! Eu acho que a parte de fora pra dentro nos guia hoje por necessidade eu acho, a gente precisa vender o serviço a gente precisa ganhar dinheiro então a gente precisa estar entrando em mercados que a gente não tinha, que a gente nunca tinha planejado entrar, então é um futuro que está vindo de fora pra dentro, que de novo, que as vezes é muito bom, você está entrando em mercado e as vezes é muito bom, mas eu acho que nos falta a visão do futuro de dentro pra fora, fora as pressões do mercado, fora as demandas que os clientes nos fazem, aonde que a gente gostaria de chegar, onde que a gente imagina que a [OMEGA] esteja, mesmo que a gente mude depois o nosso plano, mas eu não tenho certeza que estamos todos na mesma página sobre onde a gente quer que a [OMEGA] chegue. Qual o plano de futuro para a [OMEGA]. (Trecho da instrução ao sócia com o G4, 05/11/2014).

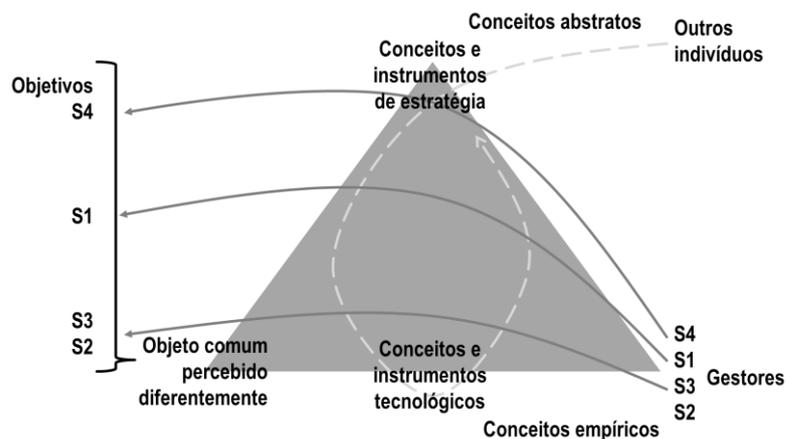
A partir das diferentes percepções sobre o objeto definido para a OMEGA, tenta-se definir um eixo com dois extremos de interpretações para enquadrar os gestores em diferentes pontos de percepção, desde preponderantemente tecnológica até administrativa/mercadológica. G2 seria o representante dos gestores que percebe a estratégia como atividades ligadas à área tecnológica predominantemente, ele entende que o que garante o futuro da OMEGA são os projetos de novos produtos e ampliação dos serviços. O gestor G3 estaria ladeando o G2 neste extremo tecnológico do objeto da OMEGA. Enquanto que no outro extremo estaria o gestor G4 com a percepção de que o planejamento e a gestão de objetivos definidos internamente garantiriam o futuro da OMEGA como prestadora de serviços e desenvolvedora de produtos. E em uma região quase central, mais próximo ao G2 que do G4, estaria o G1 dividido entre atribuições tecnológicas e mercadológicas, tendo que negociar as suas prioridades diariamente e considerando quase tudo tão importante quanto.

Na Figura 13 a seguir, tento representar visualmente este eixo pela lógica de longitude proposta por Vigotsky (2009). Quanto mais abaixo o conceito, mais empírico e concreto ele se apresenta, mais relações diretas do indivíduo com o objeto (setas do G2 e G3).

Um dos objetivos que eu tenho pra [OMEGA] é que a gente comece a vender produto direta ou indiretamente, mas ainda assim tendo produtos [OMEGA]. Eu não sei se

vai vender 1 bilhão ou se a gente vai ter 30 ou 70 produtos na linha, mas o objetivo é que a gente entre nessa linha mais industrial. (Trecho da instrução ao sócia do G2, 21/10/2014).

FIGURA 13 - REPRESENTAÇÃO DAS DIFERENTES PERCEPÇÕES DO OBJETO



FONTE: AUTOR, BASEADO NOS DADOS DA PESQUISA E NO MODELO DE LEONTIEV (1978).

Quanto mais acima o conceito, mais abstrato e complexo, mais sistematizado e mediatizado por outros conceitos ele se apresenta (setas do G4 e G1). Além de apresentar o eixo longitudinal dos conceitos e dos objetivos percebidos pelos gestores, na Figura 13 eu apresento também a lógica da relação dos conceitos com as atividades e o indivíduo, tomando o modelo de Leontiev (1978) como referência. Ilustrei também o efeito da introdução de conceitos abstratos nas atividades para estimular a aprendizagem conceitual a partir da abstração dos conceitos empíricos e apropriação dos abstratos (seta tracejada).

A partir dos dados analisados arrisca-se dizer que o desenvolvimento dos gestores é promovido pela percepção da contradição na relação com o objeto. O gestor G2 afirma mais de uma vez durante a instrução ao sócia que já conhecia os pontos percebidos durante as intervenções e que a intervenção ajudou apenas a enumerá-las e categorizá-las.

[...] acho que uma das coisas que valeu dessa atividade é que muitas coisas da empresa a gente sabe que existe e tá lá... na hora que você começa a mapear, você começa a enxergar cada coisa no seu lugar, você fala caramba. (Trecho da instrução ao sócia com o G2, 21/10/2014).

Algo semelhante aconteceu com G1, ao final do mapeamento e da instrução ao sócia ele afirma que tanto os objetivos como as atividades discutidas são conhecidas e estão direcionadas para os seus objetivos, porém, algumas rotinas ele concluiu que podem ser delegadas, por serem menos estratégicas.

Estou tentando lembrar, acho que eu tinha falado isso antes, até quando a gente finalizou a atividade do papel pardo, porque no dia a dia, operacional, não vi mudanças. Acho que as coisas estão rolando como estavam rolando antes, sabe? O fato é mais consciente, menos consciente, isso muda, mas pensando no negócio da [OMEGA], eu acho que, claro, deu uma esclarecida, deu para discutir algumas ideias, para ver algumas situações, mas no dia a dia, não vi muita coisa mudar. (Trecho da instrução ao sócia com o G1, 29/10/2014).

Enquanto que o G4 teceu comentários diferentes, reconhecendo outras contradições com o objeto da OMEGA e percebendo contribuições mais significativas.

Nós seríamos prestadores de serviços ou nós vamos ser vendedores de produtos? Nós temos hoje condição de se transformar nessas duas coisas, nós temos a empresa que vende o produto que nós estamos desenvolvendo, nós podemos nos transformar numa empresa que vende o desenvolvimento de produtos, os serviços, eu acho que isso hoje não é um consenso entre todos nós, e não é claro para todos nós para onde estamos indo, para o bem e para o mal, nós conseguimos nos adaptar entrar em novos mercados que nós não tínhamos planejado, mas nós também necessariamente não nos direcionamos para um caminho só às vezes, o G2 está direcionando a empresa para um lado e eu direcionando a empresa para outro, eu acho que isso é uma coisa que é estratégica e que se refere a gestão, como é que eu vou dizer, juntar as visões da OMEGA e garantir que nós estamos indo para o mesmo lado, entendeu? [...] foi muito produtivo, a gente começa a pensar em um milhão de coisas, assim que tu pergunta a gente já começa a pensar [...] Porque eu não fiz isso antes, que é uma ação simples que eu já deveria ter tomado e tal, que as vezes são coisas tão claras, e como eu te falei, parece um psicólogo que... tá jogando coisas assim e a gente só vai falando, falando, falando... mas é bom que, enfim... começa a conhecer onde a gente mesmo está errando e onde a gente deveria melhorar, isso me parece produtivo, parece bom. (Trecho da instrução ao sócia com o G4, 05/11/2014).

O reconhecimento da contradição e das contribuições percebidas com a introdução de conceitos científicos promove a aprendizagem de novos conceitos. Isso impulsiona o início de um novo ciclo de aprendizagem, apropriação de novos conceitos e o desenvolvimento da relação com o objeto até que a contradição seja dirimida.

Visto que o objeto é coletivo, é possível dizer que existam conflitos entre os gestores na percepção da relação com o objeto e que os indivíduos tenham que resolver essas controversas entre si. Engeström (2000) acredita que esta é uma das funções da atividade que mediatiza a relação entre os indivíduos e o objeto. G1 e G2 não perceberam as contradições na relação com o objeto, enquanto que, G4 percebeu.

A resolução das contradições pode contribuir para o desenvolvimento da relação dos gestores com o objeto e promover o desenvolvimento da gestão estratégica? Para responder

a esta pergunta foi necessário analisar se existem novos vínculos na relação dos indivíduos com o objeto da OMEGA, se estes novos vínculos promovem um novo ciclo na aprendizagem e influenciam as atividades estratégicas dos gestores de agora em diante. Para isso, uma nova reunião foi agendada com os quatro participantes desta pesquisa, 20 dias após a última entrevista de instrução ao sócio.

4.4.1 Resumo sobre o desenvolvimento dos gestores

A partir dos dados coletados com as entrevistas individuais foi possível perceber que existe uma definição coletiva do objeto das atividades dos gestores pesquisados, transformar a OMEGA em uma empresa de produtos e serviços de testes e análises de saúde animal. Como proposto por Leontiev (1978) o significado das atividades (i.e. conceitos e instrumentos) é construído socialmente em direção a um objeto comum. Este objeto comum orienta as atividades nas quais os gestores interagem entre si, com o mercado e com os interventores durante essa pesquisa.

Também foi possível perceber que além dos significados comuns, foi possível identificar diferentes percepções individuais desse objeto, ou seja, cada gestor descreve um objetivo diferente para o objeto comum. Enquanto G1 deseja ampliar serviços, G2 deseja criar produtos e G4 deseja planejar e organizar estes esforços. Como explicado por Vigotsky (2009), o indivíduo atribui sentido para os significados presentes nos instrumentos e conceitos apreendidos. Esse sentido se constrói a partir dos interesses e necessidades do indivíduo na relação com os demais, sendo influenciado pelo contexto e a estrutura de significados da atividade do indivíduo, e por isso ele é fluído e dinâmico.

Estas duas características da atividade percebidas durante as entrevistas permitiram identificar que os gestores G2 e G3 não apresentaram novos vínculos com o objeto, pois não foi possível perceber a aprendizagem de novos conceitos de gestão estratégica e o desenvolvimento destes gestores nesta direção. G1 demonstrou alguns traços de apropriação de novos conceitos de gestão quando decidiu delegar atividades operacionais para se dedicar melhor às atividades de prospecção e manutenção de clientes. O gestor G4, por sua vez, demonstrou ter se apropriado de novos conceitos de gestão estratégica e desenvolvido novos vínculos com o objeto definido em comum com os demais gestores.

4.5 DESENVOLVIMENTO DA RELAÇÃO ENTRE GESTORES E O OBJETO DA ATIVIDADE

Depois de concluídos os encontros com os consultores da Agência de Inovação em junho de 2014, percebi que o maior interessado em debater os aspectos administrativos e mercadológicos das atividades da OMEGA era o G1. O gestor liderava as falas, os questionamentos e as explicações nas discussões sobre gestão durante todo o primeiro semestre. Mesmo assim, poucas orientações e sugestões fizeram sentido ao G1 e poucas foram adotadas. Os demais gestores que tiveram contato com a pesquisa neste mesmo período tampouco se apropriaram dos conceitos e instrumentos apresentados. Além disso, os demais gestores estão predominantemente envolvidos com projetos de P&D ou com seu doutoramento e admitiram que não estavam cumprindo suas atividades de gestão como acreditam que deveriam. Em função destas reações acredito que as primeiras intervenções juntamente com os consultores da Agência de Inovação criaram pouco ou nenhum novo vínculo na relação com o objeto das atividades dos gestores da OMEGA.

Após a finalização do trabalho dos consultores, houve uma pausa nos encontros sobre gestão, o que proporcionou um distanciamento dos gestores em relação aos aspectos administrativos e mercadológicos do objeto definido no início de 2014. A atenção dos gestores voltou-se, então, para os aspectos tecnológicos do objeto definido para as atividades pesquisadas. São 11 projetos descritos na reunião com G1 no dia 17 de setembro que surgiram da demanda de clientes ou potenciais clientes, ou ainda, foram originados nas pesquisas de pós-graduação dos gestores e seus estagiários. A atenção aos aspectos tecnológicos do objeto fica mais evidente na definição da estratégia da OMEGA apresentada pelos gestores na reunião do dia 30 de setembro. Uma vez definido que estratégico é o esforço que orienta a empresa para um futuro, então concentrar-se em projetos de novos produtos e serviços é o que eles percebem que o mercado demanda e que viabilizaria o futuro da empresa. Por isso o mapeamento das atividades estratégicas apresenta grande quantidade de atividades relacionadas ao desenvolvimento de produtos e serviços em comparação com as questões mercadológicas e administrativas discutidas no primeiro semestre de 2014.

Ou seja, já existe no grupo um processo de aprendizagem e desenvolvimento dos conceitos tecnológicos que foi construído durante a pós-graduação dos gestores, foi influenciado pelas demandas dos clientes, apoiado pelo G5 e fomentado pelos dois bolsistas de pós-doutorado que atuam em colaboração criando todo um sistema de atividades direcionado aos aspectos tecnológicos do objeto. Nesta área é possível perceber o desenvolvimento das atividades a partir dos dados coletados.

No Quadro 5 a seguir foram reunidos alguns excertos das reuniões e entrevistas que ilustram o desenvolvimento de novas formas de relação com o objeto em função da abstração e apropriação de conceitos introduzidos durante as intervenções com os gestores.

QUADRO 5 - ATIVIDADES QUE ILUSTRAM NOVAS RELAÇÕES COM O OBJETO

24/09/2013 – RELATÓRIO DE VISITA – PROF.ª JANE E LUCIANO

Falta-lhes foco para seguir com um projeto até o fim – percebendo sua viabilidade ou não. Eles até sabem (pelo menos alguns deles) onde querem chegar com a empresa, mas isso não tem de fato guiado as ações deles quando vão efetivamente negociar com parceiros e clientes.

29/10/2013 – RELATÓRIO DE VISITA – LUCIANO

Por isso propus o Planejamento do método CERNE para eles refletirem e revisarem objetivos e planos para os próximos 06 e 12 meses, com isso, reestruturarem estas rotinas com base neles. Eles precisam compreender que informações gerenciar, com que frequência e para quem distribuí-las, além de repensar as ferramentas de gestão dessas informações (atualmente utilizam o EXCEL e o DROPBOX) em função do volume de negócios e operações praticadas atualmente. Verificamos que o controle feito mensalmente precisa melhorar na frequência mais do que na qualidade da informação. Identificamos também que precisam separar o controle em valores (despesas/receitas) previstos e realizados. Propus também a adoção de um *software* de gestão administrativa/financeira e dos projetos.

12/11/2013 – ANÁLISE DO RELATÓRIO DE PLANEJAMENTO PARA 2014

1.2. Plano Financeiro: [...] utilizar um software para controle financeiro que deverá substituir algumas das tabelas em Excel atualmente usadas possibilitando um melhor controle dos gastos e receitas da empresa para cada centro de custo (a serem organizados).

1.5. Plano de Gestão: [...] 1.5.3 Adoção de ferramentas e rotinas de gestão: urgente: teste e adoção de softwares/soluções on-line de gestão integrada; organização do Dropbox.

06/03/2014 – ANOTAÇÕES DA REUNIÃO COM O G1

O gestor estudou um pouco sobre formação de preços: “E aí comecei a ler negócios de precificação, estratégia de preço e tal... e você reduzir o preço para ter volume de serviços pode ser uma estratégia errada... só que não sei... se eu conseguisse fornecer pros clientes a mesma análise com a qualidade que eles disseram que é muito boa, pagando todos os nossos custos, dando lucro, pagando pro labore que a gente não tem... a gente passa entrar numa rotina, passa a ser um laboratório de análise mesmo. E aí diversificar os serviços vem em seguida.” [...].

O gestor elaborou uma planilha simulando volumes mínimos e máximos de produção em rotina, incluiu os custos fixos e variáveis sem a exata distinção entre eles, e calculou um valor estimado para o preço com mesma margem utilizada por G2 anteriormente.

Além de desenvolver uma nova planilha de cálculo de preços e controle de custos para uma nova lógica de prestação de serviços. O gestor G1 comentou que a OMEGA adotou um software de gestão de

projetos e outro para gestão financeira e tributária, conforme sugerido em reunião anterior. Adotaram também o modelo CANVAS⁷ para avaliação e gestão de projetos.

22/10/2014 – GRAVAÇÃO DA INSTRUÇÃO AO SÓCIA COM O G2

[G2] – Uma das coisas que me chamou atenção é algumas das atividades que são importantes e que, como eu falei, eu tô deixando pra fazer no fim do dia ou em um outro momento e às vezes pula e aí eu vejo a falha só depois pra corrigir, que é a parte do acompanhamento financeiro, por exemplo, que são coisas que eu preciso tentar focar mais pra ajustar na minha agenda.

[AU] – Você acredita que esse exercício que a gente fez valeu essa reflexão?

[G2] – Sim. Que sinceramente são coisas que eu já tinha reparado e que até agora eu falava "ah, tô terminando o doutorado, assim que der um tempo pra respirar eu vou cuidar disso com mais carinho".

29/10/2014 – GRAVAÇÃO DA INSTRUÇÃO AO SÓCIA COM O G1

[G1] – Então, é a forma, assim, como sou o operacional do negócio, é pensar justamente o que falta eu fazer, para a coisa ser melhor. Por exemplo, o que eu tenho que fazer são os mapeamentos, eu acho que eu deveria perder mais tempo com isso, fazendo isso, e na verdade, uma coisa que você falou, na reunião do papel pardo, que é definitivamente isso, o que pode ser delegado, não precisa ser eu fazer.

[G1] – Não é minha prioridade. Então, isso é muito importante, o que pode ser delegado, tem um monte de coisa que eu faço, que poderia ser delegado. Até dei exemplo da limpeza do aviário. Tem que ser eu lá? Não, enquanto estou fazendo isso, poderia estar fazendo outra coisa. Enquanto estou serrando cano na minha casa, poderia estar fazendo o tal do mapeamento. Essas coisas que valem à pena.

05/11/2014 – GRAVAÇÃO DA INSTRUÇÃO AO SÓCIA COM O G4

[G4] – Sim, isso foi uma coisa que a gente começou a fazer de novo no começo deste ano quando eu comecei a gerenciar os projetos que foi primeiro que a gente definiu claramente quem fazia o que neste sentido dos projetos né, então quem é responsável por qual projeto. Era uma coisa que estava na nuvem, outra foram as estagiaria e a pós-doutoranda. Uma coisa que eu comecei a cobrar o [G2], então o [G2] é o responsável por conversar diretamente com elas. Esta reunião de quinta não existia antes de janeiro, então foi uma resposta do [G2] para as minhas cobranças em relação a elas que, mas assim, eu me preocupo em termos de a minha visão para os projetos e eu acho que a razão pela qual eu comecei a gerenciar os projetos eu achei que estavam perdidos, então, alguém fazia uma coisinha aqui, então, então gerenciar as pessoas para os projetos e dentro dos projetos foi a maneira que eu encontrei para dar nomes aos bois e fazer alguma coisa lá pra frente.

[AU] – Então foi uma sugestão tua para criar esta rotina com os projetos!

05/12/2014 – ANÁLISE DAS ATAS DE REUNIÃO DE 2014 DA OMEGA

ATA 12/02/2014 – Os gestores estavam utilizando o modelo CANVAS para avaliar os novos projetos, contudo não possuem domínio da linguagem utilizada. Por exemplo, o termo “Objetivo Smart” aparece na ata de reunião, mas o objetivo definido em seguida não apresenta as características T = tempo definido, M = mensurável, conseqüentemente, não apresenta a A = alcançável.

Na entrevista individual, o gestor G4 comentou que deixou de usar o CANVAS porque não houve outros novos projetos.

ATA 10/03/2014 – O G1 apresenta novos valores de cobrança para um novo volume estimado de serviços de rotina. Os gestores decidiram estudar a possibilidade.

ATA 28/07/2014 – Os gestores decidiram parar de utilizar o software de gestão de projetos e passar as informações por email para o G4.

ATA 03/11/2014 – os gestores decidiram investir na versão completa do sistema de gestão operacional e financeira utilizado desde o início do ano na versão demonstração;

FONTE: AUTOR, BASEADO NOS DADOS DA PESQUISA.

⁷ Veja nota 1 na página 9.

As passagens do Quadro 5 ilustram a adoção de instrumentos como *softwares* de gestão dos projetos e o modelo CANVAS para os novos projetos, assim como, a introdução de uma nova rotina de reuniões para gestão das pessoas e dos projetos. Estas atividades que foram desenvolvidas com o tempo refletem novas relações com os aspectos administrativos e tecnológicos do objeto. Ilustram também o contexto onde surgem as contradições com atividades mercadológicas (e.g. definição de nova política de preços), administrativas (e.g. subutilização do *software* de gestão financeira) e tecnológicas (e.g. priorização de atividades operacionais e do doutorado em detrimento do uso das ferramentas de gestão de projetos). Os exemplos de subutilização das ferramentas de gestão mostram também que o desenvolvimento das atividades é influenciado pelas origens históricas e culturais da formação dos gestores. Isto é, o significado de estratégia e das atividades consideradas estratégicas deriva mais do trabalho de pesquisa e de execução dos testes e análises laboratoriais derivados da rotina de pesquisa durante a pós-graduação dos gestores, do que dos conhecimentos adquiridos sobre gestão.

Mesmo o gestor G2 que possui um curso de especialização em administração, se concentra nos aspectos tecnológicos do objeto considerado por eles como estratégicos: a gestão dos seus projetos. Eles definem práticas consideradas estratégicas que permitam potencializar os objetivos e resultados deste aspecto do objeto. Enquanto isso as práticas de gestão administrativa e mercadológica estão concentradas na melhoria da utilização de um software de controle administrativo e financeiro, e ainda, a contratação de uma empresa de consultoria comercial.

Logo após a última entrevista individual, os gestores foram comunicados por e-mail sobre uma última reunião em 2014 para a revisão das principais mudanças ocorridas durante o ano e a definição de um plano de ação para 2015. Os gestores deveriam identificar as atividades prioritárias e deveriam trazer sugestões de melhoria para as questões identificadas nas entrevistas como deficitárias.

Dia 26 de novembro de 2014, foi realizada a reunião com os quatro gestores, e o meu objetivo nesta reunião era verificar se as diferentes percepções e objetivos definidos pelos gestores haviam sido debatidos entre eles e se haviam gerado novos vínculos com o objeto comum. O Quadro 6 resume as anotações e comentários sobre os assuntos tratados durante a reunião.

QUADRO 6 - RESUMO DO RELATÓRIO DA ÚLTIMA REUNIÃO

26/11/2014 – RELATÓRIO DE VISITA – LUCIANO SOBRE 2014

Como previsto, apesar da solicitação de preparação de um material individual para a reunião, os gestores não trouxeram definições individuais registradas por escrito. Sendo assim, iniciamos fazendo um retrospecto dos principais acontecimentos, mudanças positivas e negativas em 2014. A pergunta foi “O que aconteceu em 2014 que provocou mudanças na [OMEGA]?”.

Solicitei respostas individuais e cada gestor apontou inicialmente o impacto da divisão do trabalho entre eles. O [G2], iniciou a fala dando destaque para este tópico, argumentando que esta divisão foi melhor definida neste ano e permitiu que ele pudesse perceber melhor os detalhes e rotinas administrativas da empresa. A partir dessa divisão eles tomaram consciência da importância de rotinas de gestão e das carências de cada área (P&D, Finanças, Contábeis, Operações/Serviços e MKT). Os demais concordaram. [G4] destacou que assumir o controle dos projetos e criar uma rotina de controle trouxe a possibilidade de definir melhor as prioridades de trabalhos, melhorou a distribuição do tempo de cada um para cada projeto e limitou a quantidade de projetos que os gestores deveriam se envolver, dando foco e ritmo aos prioritários.

Relacionado com esta organização dos projetos, [G2] destacou outra grande mudança ocorrida neste ano, a participação da [OMEGA] em vários editais de fomento e a aprovação de quatro projetos inscritos. Os gestores foram questionados para saber o quanto estas mudanças e a priorização dos projetos são influenciados por clientes, parceiros (clientes ou instituições que apoiam as pesquisas) ou fornecedores.

[G1] e [G2] explicaram que em 2013 a empresa sofreu grande influência externa para definir sua área de atuação e os serviços prestados aos clientes. Durante 2014 a influência externa estava mais associada com a melhoria contínua do atendimento aos clientes e dos subprodutos entregues aos clientes (relatórios técnicos e artigos científicos). Os gestores sentiram pouca influência externa nas decisões e mudanças ocorridas na gestão da empresa.

Vale registrar aqui um outro ponto de influência externa presente indiretamente na fala deles, os principais projetos em andamento e que podem gerar novos negócios inovadores a partir do final de 2015 dependem significativamente do apoio estrutural ou financeiro de parceiros como UFPR (e.g. incubadoras, laboratórios), clientes (e.g. capital e amostras para testes) e instituições de fomento (e.g. laboratórios de análise e investimento em bens de capital). Ou seja, o mercado influenciaria sim as decisões e ações de priorização e conclusão dos projetos.

Todos os gestores comentaram que grande parte das escolhas feitas e as mudanças que ocorreram em 2014 na gestão da empresa surgiram internamente. [G2] e [G3] disseram que a necessidade de um controle financeiro mais apurado forçaram buscar informações, criar algumas ferramentas (i.e. planilhas) e adotar sistemas informatizados para gerenciar melhor o fluxo financeiro e o consumo de recursos nos serviços prestados. Estes controles exigiram disponibilização de tempo e maior dedicação de cada um para a administração da empresa. Entre 2013 e 2014, instituíram procedimentos de trabalho e rotinas de reuniões operacionais e administrativas, para melhorar o controle sobre as atividades e o comprometimento com prazos e tarefas. Todos os gestores dividem seu tempo com atividades acadêmicas e apenas o [G1] está tentando formalizar o planejamento e o controle de sua agenda de trabalho na empresa, mesmo assim, todos acreditam que criaram rotinas de trabalho mais eficientes. Os gestores ainda argumentaram que as instituições de apoio que atuaram durante este período pouco ou nada influenciaram nas rotinas de trabalho dos gestores.

SOBRE 2015

Perguntei aos gestores qual o maior desafio para a empresa em 2015, quais são as prioridades de ação, o que é considerado importante e a contribuição de cada um.

Inicialmente, todos concordaram que a empresa precisa melhorar seu faturamento para poder começar a remunerar seus sócios, isso porque três dos cinco sócios concluem seus doutorados em março de 2015 e não terão a bolsa de estudos como fonte de renda. Já a prioridade da empresa e dos sócios para 2015 foi definida inicialmente como o projeto de estruturação da empresa para realização de testes sem depender da estrutura de terceiros (UFPR, prestadores de serviços ou dos clientes). Este projeto [projeto1] aumenta a capacidade de prestar os serviços atuais e aumenta a gama de serviços que poderão ser oferecidos ao mercado atual. Os gestores explicaram que a estrutura dos Isoladores estará pronta para comercialização apenas ao final de 2015 ou início de 2016.

Para os setores de P&D e vendas esta prioridade compete com outras apresentadas por eles. No P&D, [G3] está responsável pelo projeto1 e concorda que este é a grande prioridade para 2015. [G2] explicou que possui como prioridade outro projeto, descrito como igualmente importante, e precisa controlar um terceiro, ambos são pesquisas para desenvolvimento e comercialização de produtos [...]. [G1] explicou que o setor de vendas deve priorizar o trabalho de desenvolvimento de novos clientes, oferecendo uma nova proposta de serviços entendida como uma terceirização do departamento de P&D das indústrias que possuem políticas de investimento significativos em testes de laboratórios e pesquisas de ponta sobre a qualidade dos seus produtos. Este novo serviço possui parte das atividades já oferecidas pela [OMEGA] e parte deverá ser pesquisada, testada e implementada pelo departamento de P&D e de serviços de forma personalizada para cada contrato e teste a ser realizado (ferramental sob medida para cada teste). [G1] comentou também que deverá se envolver em um projeto de análises de animais de grande porte. Além disso, ele acredita que seja importante desenvolver uma rotina de contato e manutenção do atendimento aos atuais clientes. Minha percepção é que as prioridades descritas acima não viabilizam o objetivo principal da empresa para o ano que vem (remunerar os sócios), por isso questionei como eles atuarão para alcançar este objetivo e a resposta em comum acordo foi aumento das vendas do que já é possível oferecer aos clientes. O aumento das vendas reflete no aumento dos serviços prestados, então questionei como os gestores aumentarão as vendas e a prestação de serviços se estarão envolvidos em outras atividades.

Os gestores se envolveram em uma extensa e confusa análise da atual carteira de clientes, de potenciais novos clientes e de potenciais novos serviços para os atuais clientes para esboçar uma previsão de faturamento para 2015.

Durante esta análise provoqueei os gestores para definir claramente o perfil dos seus clientes preferenciais, nomeados por eles como parceiros, e definir um posicionamento sobre o que oferecer a eles e como atendê-los. O [G1] listou as prioridades de manutenção dos clientes atuais, de prospecção de novos serviços para clientes atuais e prospecção de novos clientes.

Ao questionar como eles organizarão estas prioridades (da empresa e dos departamentos) e como controlarão a evolução dos projetos [G1] explicou que cada gestor é responsável por um projeto, cada projeto possui fases de evolução que dependem de terceiros e dependem de aspectos técnicos, tornando a evolução lenta o suficiente para que cada gestor possa controlar seu projeto sem prejudicar o andamento de atividades rotineiras das suas funções principais (pesquisas, controles financeiros, contabilidade, vendas, execução dos serviços, análises, emissão de relatórios e confecção de artigos).

O gestor [G1] argumentou que as atividades de cada gestor são controladas pelo [G4]. Entretanto, o [G4] argumentou que o acompanhamento e controle da evolução dos projetos e atendimento dos clientes ainda é improvisado, informal e leigo (sem teorias ou ferramentas de gestão de projetos ou serviços), além disso, não há relatórios de controle, apenas anotações sobre o andamento das atividades, que não estão acessíveis aos demais gestores, facilitando a perda de ritmo do gestor sobre suas atividades.

Por isso, passei uma série de orientações para o [G4] e os demais sobre definição de objetivos, prazos e planos de ação, como é possível controlar estes elementos e usá-los para melhorar a comunicação entre os gestores. Indiquei ferramentas para gestão de projetos que podem ser utilizadas tanto para os projetos de P&D como para os atendimentos aos clientes.

Relembrei a metodologia CERNE adotada pela Agência de Inovação e, mais uma vez, solicitei a elaboração de um documento que definisse objetivos, prazos e planos de ação para cada gestor e para a empresa em 2015, o qual, eu acredito que não será confeccionado. Minha sensação é de que eles ainda não perceberam o quanto essa formalização pode apoiá-los nas atividades rotineiras e no controle dos projetos, direcionando-os para o objetivo principal proposto para 2015 e que foi considerado por todos como estratégico, aumentar o faturamento para remunerar os sócios.

COMENTÁRIOS DOS GESTORES:

[G1] – Concluímos que avançamos na gestão da empresa pela adoção de ferramentas de gestão (planilhas melhor elaboradas e site de gestão financeira) e que conseguimos avançar também em projetos de produtos que estavam emperrados. 2014 foi o ano em que dois produtos foram testados [...] e para 2015 definiu-se a importância dos [projeto1] para aves. Estes devem estar com seu primeiro teste de utilização definido em Outubro/2015, data a partir da qual os [projeto1] poderão ser disponibilizados ao mercado. A adoção de prazos associada a metas pautará os projetos em 2015, porque antes não se tinha planejamento da data de conclusão de projeto, embora o [G4] faça o acompanhamento e as cobranças. O [G4] também passará a fazer um registro das reuniões de projetos que será passado a todos (hoje os registros ficam somente nas mãos do [G4]). Também ficou definido que alguns clientes

merecem atenção especial [...] O plano de abordagem ou tratamento especial ficou a meu cargo, coisa que ainda não consegui transcrever para o papel mas que me comprometi a enviar a você, [...]”.

[G4] – “Gerência de projetos, aperfeiçoamento dos relatórios [...] o gestor de projetos: controlar variáveis para chegar no objetivo [...] que dimensões do processo vou controlar e como?”

FONTE: AUTOR, BASEADO NO RELATÓRIO ELABORADO PARA A AGÊNCIA DE INOVAÇÃO.

As discussões dos gestores da OMEGA resumidas no Quadro 6 alinham parte das diferenças percebidas nas entrevistas individuais. Nela, os conceitos, atividades e o próprio objeto (seus interesses, necessidades e resultados) foram retomados, revisados, reexplorados, sobre o ponto de vista de cada um, inclusive o meu. Durante a revisão das principais ocorrências de 2014 os gestores comentaram que a adoção de ferramentas e rotinas de controle administrativo foi considerada uma das mudanças positivas mais significativas. Contudo, eles estão cientes de que as atividades administrativas e mercadológicas ainda precisam melhorar. Para 2015, um grande debate sobre as prioridades e atividades que podem garantir o futuro da OMEGA provocou a revisão de várias ações atuais dos gestores e as prioridades foram reclassificadas. Não foram apenas negociações nas práticas administrativas, discursivas ou episódicas propostas por Jarbakowski (2005) que foram percebidas neste momento, os conflitos entre interesses e necessidades individuais apontados por Leontiev (1978), ou entre sistemas de atividades diferentes (ENGSTRÖM, 1999), estão presentes na discussão entre os gestores e nos argumentos que tentavam construir um sentido comum para os significados dos conceitos tratados nesta reunião. A impressão é que este sentido comum se construiu sobre a proposta do G1 para 2015

2014 foi o ano em que dois produtos foram testados [...] e para 2015 definiu-se a importância dos [projeto1] para aves. Estes devem estar com seu primeiro teste de utilização definido em Outubro/2015, data a partir da qual os [projeto1] poderão ser disponibilizados ao mercado. (Anotações do G1 sobre a reunião de 26/11/2014).

O projeto1, envolvendo a implementação de um centro experimental e servirá para ampliar os serviços prestados pela OMEGA, foi identificado como maior prioridade por G1, G3 e G4. Em segundo lugar, os gestores concordaram, está a definição do desenvolvimento dos produtos dos projeto2 e projeto3 sob a responsabilidade de G2. A prioridade vai ao encontro dos interesses dos gestores, citados no planejamento de 2014, que é estruturar a OMEGA e ampliar suas opções ao mercado para alavancar o faturamento da empresa. Estas decisões mostram que os interesses sobre o objeto considerado estratégico foram realinhados e as

diferentes percepções de objetivos reduzidas, inclusive para as preocupações do G4 sobre a gestão dos projetos.

A adoção de prazos associada a metas pautará os projetos em 2015, porque antes não se tinha planejamento da data de conclusão de projeto, embora o [G4] faça o acompanhamento e as cobranças. O [G4] também passará a fazer um registro das reuniões de projetos que será passado a todos (hoje os registros ficam somente nas mãos do [G4]). (Anotações do G1 sobre a reunião de 26/11/2014).

Para que estas prioridades sejam atendidas, novas necessidades foram levantadas pelos gestores: redefinir a lista de clientes prioritários e clientes potenciais, redefinir as rotinas de aproximação com estes clientes e melhorar o sistema de gestão de projetos e a comunicação sobre o andamento dos projetos. Estas novas necessidades geraram novos desafios ou tensões na relação entre os gestores. O comentário do G4 ilustra nova contradição na relação com o objeto “[...] que dimensões do processo vou controlar e como?” (G4, anotações da reunião de 26/11/2014).

O realinhamento dos interesses em objetivos comuns e o surgimento de novas necessidades e interesses na relação com o objeto são sinais de que um novo ciclo de aprendizagem e desenvolvimento dos indivíduos está iniciando, portanto, sinais da construção de novos vínculos com o objeto.

Vigotsky (2009) e Clot (2010) entendem que estes novos vínculos com o objeto geram novas possibilidades de ação com o objeto, novas possíveis contradições na interação com o objeto e, por isso, promovem novos ciclos de desenvolvimento, até que as contradições sejam solucionadas. Para confirmar se novos vínculos foram criados e um novo ciclo de desenvolvimento iniciava, sugeri aos gestores a adoção de alguns novos conceitos e instrumentos para poderem gerenciar as prioridades definidas.

Sugeri ao G4 que procurasse as teorias e ferramentas de gestão de projetos, como o guia PMBOK⁸, ao G1 indiquei a utilização de um *software* de gestão de vendas para controlar melhor a frequência e os resultados dos contatos com clientes, e aos quatro, eu ensinei e propus a elaboração de um plano de ação, definindo os projetos prioritários, seus prazos, responsáveis e resultados esperados a partir das definições da última reunião. As expressões

⁸ O PMBOK “fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos. Ele também descreve o ciclo de vida de gerenciamento de projetos e seus respectivos processos, assim como o ciclo de vida do projeto.” (PMI, 2013). É um guia desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), instituição reconhecida mundialmente por desenvolver e disseminar teorias e práticas sobre gestão de projetos.

de incômodo registradas no rosto dos gestores e a solicitação deles que este planejamento fosse postergado para o início de 2015 mostrou que uma nova “fase sensível” se apresentava, isto é, um novo processo de aprendizagem e desenvolvimento poderia ser promovido (VYGOTSKY, 2009, p. 335–338).

Passados mais de 40 dias sem um retorno dos gestores, decidi contatá-los novamente para conferir as ações após nossa reunião de novembro de 2014. Para conferir se um novo desenvolvimento havia iniciado e gerado novas atividades, encaminhei um e-mail para os gestores em janeiro de 2015 solicitando novidades, assim como, analisei as informações de um sumário executivo que os gestores confeccionaram em janeiro para solicitar a prorrogação do prazo de incubação da OMEGA à Agência de Inovação.

Da revisão do sumário executivo uma passagem veio contribuir para esta pesquisa. Os gestores definiram a seguinte missão para a OMEGA:

Oferecer soluções em biotecnologia, possibilitando ao Brasil uma soberania tecnológica em insumos e técnicas de ponta para pesquisa e diagnóstico da sanidade animal e formando recursos humanos nessa área de atuação. (Resumo Executivo, 20/01/2015).

Em seguida os gestores explicam que

A [OMEGA] estabelece contratos com outras empresas da área ou institutos de pesquisa envolvidos com saúde animal, como empresas de vacinas, produtores de insumos e aditivos para ração, companhias de melhoramento genético entre outras. Os serviços de experimentação e análises prestados pela [OMEGA] oferecem dados para a comprovação de ação, inocuidade (segurança) e eficácia de produtos e auxiliam no desenvolvimento de novas tecnologias. O que antes ocorria apenas no setor acadêmico a [OMEGA] consegue oferecer ao mercado com o mesmo nível de confiança e robustez científica com a agilidade que o mercado necessita. Os dados obtidos também compõem o banco de dados que permitirá um crescente entendimento das funções fisiológicas dos animais estudados, principalmente na melhor compreensão da imunidade. Os experimentos são realizados com rigor científico, de modo que os resultados obtidos, mediante autorização das empresas clientes, podem ser utilizados para publicações científicas. [...] Uma das grandes demandas destes mercados é a possibilidade de introduzir novos produtos que contribuam com a produção de proteína animal, com o propósito de trazer melhorias à saúde e desempenho, além de tecnologias para garantir a segurança dos produtos finais e sanidade animal. A prestação de um serviço de qualidade e a experiência adquirida pelos membros executores possibilita o desenvolvimento de todas estas competências por meio da introdução de técnicas inovadoras e melhoria de produtos já utilizados no setor.

No texto acima é possível verificar o refinamento da linguagem utilizada pelos gestores em comparação com a do relatório de planejamento de 2014 (Quadro 3). A missão descrita acima usa termos com significados abrangentes (e.g. soluções) e o texto seguinte busca definir mais claramente o modelo de negócio da OMEGA, e reforça como os aspectos tecnológicos e mercadológicos do objeto estão interligados.

Enquanto que o e-mail solicitando as novidades gerou uma troca de correspondências com mais informações importantes para essa pesquisa:

[G1] – Bom dia, Luciano! Tudo bem contigo? Feliz 2015, e vamos começando mais um ano. Não sei se alguém já te respondeu antes, confirma para mim se te enviaram o relatório por favor. Para o plano de ação, iniciamos as discussões do [*Balanced Scorecard* – BSC⁹]. Para a parte de vendas estou estabelecendo algumas métricas para me auxiliar nos procedimentos e para identificar onde estão os problemas. Por isso agora estou usando um programa on-line que chama-se Agendor. Muito bacana.

[G4] – Olá Luciano. Estamos montando um *Balanced Scorecard* pra nós que vai contemplar a estratégia para 2015 e para o longo prazo (espero!). Acho que vai ser um processo mais ou menos longo, mas quando estiver pronto vou mandar pra ti passar os olhos.

[AU] - Bom dia!! Tudo bom!! Eu fico feliz com as novidades!! BSC é uma ótima ferramenta de controle! Como vocês estão estudando a sua utilização? Livros, softwares?!

[G1] – O BSC foi pesquisado na internet em artigos, sites, etc., e está sendo implementado pelas categorias - mas primeiro atualizamos/ reafirmamos nossa missão e valores.

[G4] – Olá Luciano. Eu conheci o BSC lendo o PMBOK. Como tu sabe, o livro não explora o BSC, mas cita como uma das ferramentas onde o gerenciamento de projetos se encaixa. Fui ler mais e achei interessante. Ao final do ano passado propus uma reunião sobre a estratégia da [OMEGA] onde o BSC foi apresentado como uma sugestão. Todos gostaram da ideia, e agora estamos nos reunindo semanalmente, em uma reunião extra, para construirmos os nossos objetivos estratégicos baseados na nossa visão. Com esses objetivos, queremos colocar itens mensuráveis para ajudar a enxergar onde vamos bem ou mal e o porquê - propus cerca de três mensuráveis para cada um de nós, para que não se torne um peso muito grande mas ainda possa trazer dados interessantes. Obviamente, na falta de experiência, não sei te dizer até onde seguimos as "regras" da técnica. Entretanto, acho que estamos fazendo um esforço sincero em conversar mais sobre a nossa estratégia para 2015 e além e, muito importante, estamos tentando colocar medidas para avaliar nosso progresso não apenas financeiro, algo que não existia até agora.

⁹ O BSC é uma proposta dos autores Kaplan e Norton (1992, 1996) para mensurar de forma mais inteligente e objetiva os ativos de uma organização com o objetivo de orientar as decisões e ações dos gestores na direção dos objetivos estratégicos. A proposta tornou-se um modelo e um sistema de gestão por objetivos, metas e indicadores para grupos de atividades e seus resultados. Este modelo é aceito e adotado em todo o mundo em organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos.

A troca de e-mails mostra, primeiramente, o fato de que apenas G1 e o G4 responderam ao e-mail contando sobre novas atividades definidas. Isso permite inferir que estes são os gestores que exploraram melhor a zona de desenvolvimento proximal (Vigotsky, 2009), visto que a partir das interações colaborativas, introduzindo novos conceitos científicos, estes dois gestores desenvolveram-se mais do que os gestores G2 e G3 nas atividades administrativas mediatizantes do objeto definido por eles. A partir das potencialidades individuais, G1 e G4 puderam explorar mais a aprendizagem de conceitos e desenvolver mais vínculos com o objeto.

De um lado o gestor G1 propôs as maiores prioridades para 2015 e redefiniu como prioridade suas atividades mercadológicas a partir das discussões da última intervenção em novembro de 2014, um novo sentido foi atribuído para estas atividades que foram preteridas durante a entrevista individual. Conseqüentemente, novas atividades foram introduzidas em 2015 para priorizar novamente os aspectos mercadológicos do objeto (e.g. estabelecimento de métrica de controle e utilização de um programa on-line).

G4 apresentou sinais de aprendizagem conceitual e desenvolvimento desde as primeiras intervenções nas quais ele participou. De forma mais representativa ele tomou consciência das suas atividades durante a instrução ao sócio, apreendeu os conceitos científicos introduzidos e foi buscar outros em instrumentos como o PMBOK e BSC para desenvolver atividades que ajudem a resolver as contradições percebidas na relação com os objetivos definidos em 2014, assim como, na definição e o controle dos objetivos estratégicos que serão definidos em 2015.

Outra informação importante nesta troca de e-mails é que, apesar de parecerem distantes a este novo ciclo de desenvolvimento, G4 comenta que os gestores G2 e G3 aceitaram a introdução destes instrumentos e atividades propostas por G4, e farão parte da definição de itens mensuráveis para avaliar o progresso da OMEGA. Posto de outra forma, sumário executivo e as informações relatadas por e-mail ajudaram a confirmar que os gestores G1 e G4 desenvolveram novas relações com o objeto definido por eles como estratégico e todos estão envolvidos no desenvolvimento de novas atividades carregadas dos conceitos de gestão estratégica apropriados, principalmente pelo G4, para conduzir as atividades na direção de novos objetivos para o objeto definido por eles. A partir do desenvolvimento destes novos vínculos e deste novo ciclo de desenvolvimento que parece

iniciar é que tentarei mostrar no próximo capítulo como é possível analisar o desenvolvimento da gestão estratégica pela perspectiva da teoria da atividade histórico-cultural.

4.5.1 Resumo do desenvolvimento da relação dos gestores com o objeto da atividade

A perspectiva da CHAT entende que o desenvolvimento dos gestores é um processo de ciclos evolutivos de desenvolvimento de novos vínculos na relação do indivíduo com o objeto. Estes novos vínculos surgem da reestruturação dos sistemas de conceitos e da apropriação de conceitos que permitam os gestores agirem na resolução da contradição entre os gestores e objeto.

O gestor G4 desenvolveu estes novos vínculos desde a entrevista de instrução ao sócia e promoveu um novo ciclo de desenvolvimento a partir da reunião de novembro de 2014. O gestor G1 desenvolveu estes novos vínculos a partir da última reunião com os gestores, dia 26 de novembro. Quanto aos demais, não é possível afirmar, mas ao que o G4 comentou, eles parecem ter desenvolvido novos vínculos a partir da introdução de novos conceitos e instrumentos promovida pelo G4 após a reunião de novembro.

5 ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Neste capítulo, tenta-se compilar as análises do campo e as proposições de Vigotsky (2009) para apresentar as descobertas e os argumentos sobre a tese do desenvolvimento da Gestão Estratégica em novos empreendimentos tecnológicos incubados, pela perspectiva da Teoria da Atividade Histórico-Cultural.

A CHAT entende que a relação entre o indivíduo e sua realidade é mediatizada pela atividade, sendo assim, toda a ação individual é orientada por um fluxo de atividade coletiva, carregada de conceitos e instrumentos, em direção a um objeto comum que representa interesses e necessidades definidos nas relações sociais ocorridas nesse fluxo (BLACKLER, 2009). O objeto percebido nos relatos dos primeiros contatos com os gestores seria a definição do modelo de negócios da OMEGA, desafio enfrentado pelos gestores de novos empreendimentos tecnológicos (TEECE, 2010). O objetivo dos gestores, em função deste objeto, envolveria o interesse em definir novas formas de execução e cobrança pelos serviços oferecidos, interesse pela ampliação da variedade e volume de serviços, assim como, a necessidade de aumento e regularidade do faturamento da empresa. Em função destas descobertas, eu inicio meu argumento de tese propondo que:

O desenvolvimento da Gestão Estratégica precisa de um objeto percebido pelos gestores como estratégico para a organização como os objetivos e resultados organizacionais propostos por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

Vigotsky (2009) e Leontiev (1978) explicam que o desenvolvimento dos conceitos e dos indivíduos é provocado por pressões externas que geram contradições na relação com o objeto da atividade. No início deste estudo, foi possível perceber que a interação dos gestores da OMEGA com outros grupos de indivíduos do seu ambiente de negócios (e.g. clientes e parceiros) provocou principalmente no G1, responsável pelas rotinas comerciais, tensões com relação ao modelo de negócio que a OMEGA possui para atender ao mercado. O objeto caracterizado neste primeiro momento está envolvido em contradição com atividades financeiras e mercadológicas que afetam aspectos administrativos e tecnológicos também. Os valores praticados, assim como, a forma de cobrança e o desenho do atendimento não atendem às exigências de grandes potenciais clientes que precisam dos serviços da OMEGA

em grande volume e maior frequência. Se o objetivo dos gestores é definir uma solução operacional e financeira eficaz para atender estas demandas do mercado gerando resultados financeiros representativos para a organização e sem comprometer a eficiência operacional necessária para atendê-las, então é possível dizer que o objeto e as controvérsias remetem a interesses e necessidades estratégicas. Dessa forma eu complemento meu argumento de tese propondo que:

O desenvolvimento da Gestão Estratégica iniciaria quando a contradição na relação com os interesses, necessidades ou objetivos estratégicos provoca a mudança na atenção dos gestores para as atividades realizadas e sua relação com os interesses, necessidades ou objetivos estratégicos.

As pressões externas provocaram nos gestores uma fase sensível ao aprendizado de novos conceitos e instrumentos (VYGOTSKY, 2009). Neste momento, os indivíduos mudam sua atenção no objeto para os conceitos e instrumentos presentes na atividade. Empíricos ou espontâneos, os elementos mediatizantes são insuficientes para alcançar os objetivos definidos a partir das necessidades e interesses na relação com o objeto. Por isso, os gestores se dispõem a buscar novos conceitos não espontâneos (e.g. conselhos, normas, regras, teorias, instrumentos ou ferramentas) em interações sociais que promovam o aprendizado. E é pela atividade que as interações e o aprendizado vão ocorrer (ENGESTRÖM, 1999, 2001).

Os gestores deste estudo buscaram informações sobre formação de preços e negociação, além de solicitarem à Agência de Inovação a contratação de consultoria para revisão da forma de atuação junto ao mercado. Com o apoio dos consultores, eles revisaram a lógica de custos dos serviços prestados, estudaram o impacto dos novos volumes de atendimento, a logística da nova proposta de trabalho e simularam novos preços para oferecer ao mercado. As reuniões entre eles e os consultores oportunizaram o aprendizado de conceitos importantes de gestão mercadológica e financeira, mas não me permitiram perceber o desenvolvimento dos gestores em direção aos objetivos estratégicos. Por isso, solicitei nova reunião para realizar o mapeamento das suas atividades.

Esse mapeamento promoveu a discussão de novas teorias de gestão e a aproximação com as práticas consideradas pelos gestores como estratégicas, contudo, a atividade só apresentou sinais de aprendizagem conceitual no momento final, quando os gestores foram estimulados a relacionar o mapeamento com as contradições percebidas na definição do que

é estratégico para a OMEGA e prioritário nas suas rotinas. Neste momento G2 e G1 percebem, mesmo que de forma diferente, a relação das atividades listadas com as teorias introduzidas durante a intervenção e a contradição na relação com o que é considerado estratégico. Mesmo assim, a constatação do desenvolvimento de novos vínculos com o objeto da atividade dos gestores, só foi possível após a análise das entrevistas pessoais, onde as rotinas dos gestores foram revisadas por eles, provocando a tomada de consciência e, em alguns dos gestores, a apropriação dos conceitos não-espontâneos apresentados durante as atividades de intervenção.

Durante as atividades de pesquisa, foram percebidas fases sensíveis que promoveram a aprendizagem conceitual e o movimento da atenção dos gestores, do objeto inicial (e.g. atuação junto ao mercado) para a atividade desenvolvida pelos gestores (e.g. lógica de definição de preços). Este movimento promoveu a reflexão dos gestores sobre a relação das suas ações com a gestão estratégica, assim como, estimulou-os a buscarem, por meio das interações sociais (e.g. reuniões com clientes e consultores) e das atividades de pesquisa (e.g. mapeamento dos processos), conceitos científicos de gestão percebidos por eles como estratégicos. Este momento acredito que seja o mais importante para o desenvolvimento da Gestão Estratégica, pois suscita no indivíduo a disposição em lidar com a contradição, reestruturar sua relação com o objeto e oportuniza a introdução dos conceitos legitimados pela academia de gestão estratégica. Por isso entendo que:

Estes momentos chamados de fases sensíveis podem ser entendidos como a oportunidade para o aprendizado dos conceitos e instrumentos de Gestão Estratégica.

O processo de aprendizado nestas interações pode explorar a zona de desenvolvimento proximal quando proporcionar ao indivíduo explorar suas capacidades intelectuais atuais por meio de atividades colaborativas que aproveitem as habilidades e capacidades deste indivíduo além do que poderia ser aproveitado quando ele age para aprender sozinho. As atividades colaborativas devem aproveitar-se de um estado parcialmente maduro do indivíduo e proporcionar a reestruturação de todo o sistema de conceitos e operações lógicas para que ele possa realizar algo novo, que sozinho não seria capaz de fazer, durante a aprendizagem e que depois tenha condições de realizar arbitrariamente (VYGOTSKY, 2009).

Durante as nove intervenções que ocorreram em 2014, foi possível perceber a dificuldade em promover a aprendizagem de novos conceitos a partir de *tarefas de casa*, as quais deveriam ser realizadas pelos gestores sem o meu apoio ou da equipe de consultores da Agência de Inovação.

[C2] – [...] “Dos outros pontos que vocês analisaram? Pro labore?”

[G1] – A gente não parou para elaborar

[G2] – Não paramos, mas tem aquele demonstrativo projetado pros preços de serviços de rotina

[G1] – O preço de serviço de rotina que a gente ofereceu para eles inicialmente, eles já contemplam o pro-labore, para todos os sócios, os custos operacionais, os custos de manutenção, riscos.

[C2] – É isso que vai impactar num outro ponto que tinham comentado que é a precificação dos produtos, o pro labore está dentro da precificação dos produtos está claro? Que em algum momento tem que diluir da onde vem esse... chegaram naqueles custos para ter ideia de precificação?

[G1] – Então para ideia de precificação de rotina tem, tem aqui já a *planilha*, que o Luciano me ajudou a montar então se tiver errado é culpa dele! (Trecho da reunião com os consultores da Agência de Inovação da UFPR, 27/03/2014)

Neste trecho trago um exemplo de aprendizagem colaborativa, quando os consultores da Agência de Inovação perguntam sobre a elaboração de uma planilha que simule os custos da OMEGA quando ela sair da incubadora e os gestores não fizeram, ao invés disso, fizeram uma planilha de definição de preços que foi elaborada a partir de instruções que passei para o G1 em uma reunião com ele somente. Outro momento que serve de exemplo acontece quando proponho aos gestores montarem sozinhos o planejamento de 2015 para trazer para nossa última reunião. O plano não foi realizado individualmente e durante a reunião fizemos juntos o plano de ação para 2015, com definição de prioridades comuns, objetivo estratégico comum e distribuição das ações entre eles. Quando as atividades eram desenvolvidas em conjunto foi possível perceber que o desenvolvimento proximal de cada gestor ocorreu em ritmos diferentes e com diferentes apropriações sobre os conceitos e os objetivos estratégicos.

A diferença de ritmo remete ao argumento de Vigotsky (2009) de que o nível de aproveitamento da zona de desenvolvimento proximal depende não apenas da apreensão dos conceitos científicos, mas também das potencialidades intelectuais dos gestores. Illeris (2004) propõe que a proposta de zona de desenvolvimento proximal ou aprendizado expansivo (ENGESTRÖM, 2001) envolve três dimensões: as interações e a integração social, os processos cognitivos e o equilíbrio emocional do indivíduo. O autor explica que o desequilíbrio entre

estas dimensões pode criar problemas de aprendizado. Dificuldades na integração social geram problemas com a fonte dos novos conceitos, são interações que oferecem ao indivíduo algo insuficiente, incoerente ou indesejado para dirimir as controvérsias na relação com o objeto. As falhas no processo cognitivo podem ocorrer por conhecimento anterior ou habilidades insuficientes que o indivíduo possui para sistematizar os novos conceitos em sua estrutura de significados atual. Estas falhas não impedem a apreensão dos conceitos científicos, contudo, podem impedir a apropriação e formação da nova estrutura de conceitos. Enquanto que as falhas no equilíbrio emocional podem afastar o interesse ou o comprometimento do indivíduo com o processo de aprendizado, o indivíduo se envolve com as atividades de aprendizado sem desejar ou sem apreciar fazê-lo (ILLERIS, 2004).

No exercício de mapeamento, as atividades listadas estavam concentradas nas áreas tecnológicas da OMEGA e muitas das atividades estratégicas citadas ainda não eram realizadas. Ou seja, algumas atividades listadas eram inéditas e coerentes o suficiente com os objetivos descritos por G1 e G2 no Quadro 4, promovendo a aprendizagem de alguns novos conceitos para a gestão dos aspectos tecnológicos da OMEGA. Quanto aos conceitos para gestão estratégica, G4 respondeu aos questionamentos da instrução ao sócia com reflexões que representam de forma mais clara a apropriação de novos conceitos de gestão estratégica.

Então, a estratégia que eu imagino, ela é um conjunto de atos, enfim e pensamentos que levam a empresa para algum lugar, então, por exemplo, a gente tem uma ideia de que a empresa seja maior, que renda, que faça coisas diferentes. Qual é a estratégia para eu chegar lá? A estratégia para chegar lá, é avançar com o nosso centro experimental, que nós estamos planejando, com um novo serviço que nós estamos planejando, com uma nova tecnologia que nós precisamos fazer, um novo equipamento que nós precisamos comprar, que é uma estratégia de não depender só de um, o [equipamento], por exemplo, é um exemplo disso. Aquela menina que apareceu lá, é uma vendedora de outro [equipamento], já estou conversando com ela, “escuta, como é que é isso?” Para que isso? A estratégia, para não depender de um só, quando der um problema, como o que já deu. É essa questão estratégica, eu penso, tenho pensado todo dia. (Trecho da instrução ao sócia com o G1, 29/10/2014).

O gestor G1 apresentou características de desenvolvimento na relação com o objeto (Quadro 6). Quanto aos demais, não foi possível observar nos discursos as características deste desenvolvimento.

Além de ritmos diferentes, os gestores apresentaram sentidos diferentes para este desenvolvimento, confirmando as proposições de Oddone, Re e Briante (2008) de que os gêneros coletivos e o estilo individual estão igualmente presentes na atividade e na relação

com o objeto. Isto é, os conceitos na atividade estão imbuídos de um significado definido socialmente, assim como, de um sentido atribuído por características histórico-culturais de cada gestor. As análises do capítulo anterior mostram que o objeto definido coletivamente foi percebido diferentemente durante as entrevistas individuais e cada gestor descreveu objetivos diferentes para o mesmo objeto (Quadro 4 e Figura 13). Dessa forma, além da contradição relatada na relação do grupo com o objeto, foi possível perceber controvérsias entre os gestores, em função de objetivos diferentes definidos individualmente para a relação com o objeto (e.g. G1 priorizando serviços e depois produtos, enquanto G2 priorizando produtos e depois serviços). Por isso, foi realizada uma reunião de planejamento para 2015, onde os diferentes objetivos foram realinhados, as prioridades entre eles foram redefinidas e novos vínculos com o objeto foram ser estabelecidos (Quadro 6).

Inicialmente, todos concordaram que a empresa precisa melhorar seu faturamento para poder começar a remunerar seus sócios, isso porque três dos cinco sócios concluem seus doutorados em março de 2015 e não terão a bolsa de estudos como fonte de renda. Já a prioridade da empresa e dos sócios para 2015 foi definida inicialmente como o projeto de estruturação da empresa para realização de testes sem depender da estrutura de terceiros (UFPR, prestadores de serviços ou dos clientes). Este projeto [projeto1] aumenta a capacidade de prestar os serviços atuais e aumenta a gama de serviços que poderão ser oferecidos ao mercado atual. Os gestores explicaram que a estrutura dos Isoladores estará pronta para comercialização apenas ao final de 2015 ou início de 2016.

Para os setores de P&D e vendas esta prioridade compete com outras apresentadas por eles. No P&D, [G3] está responsável pelo projeto1 e concorda que este é a grande prioridade para 2015. [G2] explicou que possui como prioridade outro projeto, descrito como igualmente importante, e precisa controlar um terceiro, ambos são pesquisas para desenvolvimento e comercialização de produtos [...]. (Trecho dos registros da reunião de planejamento, 26/11/2014).

Este excerto ilustra as diferentes percepções sobre o objeto estratégico da atividade dos gestores. Em função destas diferenças, observa-se que para explorar a zona de desenvolvimento proximal é preciso que o processo de aprendizado seja social, inédito e coerente suficiente durante as atividades de colaboração (VYGOTSKY, 2009). Isto é:

As interações sociais entre os gestores envolvidos na atividade e deles com outros grupos de indivíduos (e.g. empresários, consultores e professores) devem promover o alinhamento dos objetivos individuais dos gestores durante o processo de aprendizado para melhor explorar sua zona de desenvolvimento proximal.

Os conceitos de gestão estratégica introduzidos precisam ser inéditos e coerentes o suficiente com as capacidades intelectuais dos indivíduos para que ele possa formar novos conceitos estratégicos e apropriar-se deles para realizar seus objetivos estratégicos.

As atividades colaborativas que carregam os conceitos de gestão estratégica introduzidos no processo de aprendizado precisam ser inéditas e coerentes o suficiente com os interesses e necessidades dos gestores para estimular o comprometimento com o aprendizado e o desenvolvimento dos gestores.

Em função das reflexões apresentadas até o momento, acredito que estimular este movimento da atenção do indivíduo e a tomada de consciência sobre conceitos e instrumentos das suas atividades atuais é de importância central para a proposta do desenvolvimento da Gestão Estratégica nesta perspectiva. É neste momento que a interação social e a introdução dos conceitos de gestão estratégica podem promover a apropriação e a reestruturação do sistema de conceitos e da relação dos gestores com seus objetivos estratégicos e os do grupo, ou seja, da organização.

Quando o gestor não consegue dissociar as propriedades físicas e semânticas do conceito, então este ainda não está conscientizado. Um exemplo seria quando o G4 disse que

A gente sabe que tá fazendo aquilo porque tem o nosso objetivo e tem porque fazer aquilo. Agora não, não é mercado é tecnologia. Muda o post-it, só isso. Mas a gente continua fazendo e não vai ser mudado o modo de fazer ou o modo de pensar o meu negócio porque estava em uma coluna e agora passou pra outra. (G1, durante atividade de mapeamento dos processos).

Porque ele associa diretamente o conceito às propriedades do objeto definidas externamente e aprendidas pelo gestor, mas não apropriadas por ele ao seu sistema de relações de conceitos ou de operações lógicas de pensamento. O que parece acontecer é que o gestor cria vínculo direto, empírico e sincrético baseado na ação, ou melhor, na experiência prática e na percepção constatatória.

É nossa principal fraqueza, nós somos as pessoas que têm que tocar o operacional, e o troço tem que tocar porque senão a empresa não sobrevive, e tem que tocar o estratégico, a diferença é o seguinte, o estratégico não traz resultado imediato, que a gente precisa pra empresa funcionar, então a gente tem que fazer o operacional. Por exemplo, por que eu não passo o dia sentado numa mesa ligando pros clientes, porque eu acho que teria uma função muito mais importante e estou limpando [o] aviário. Porque eu preciso limpar [o] aviário senão não conseguimos tocar o experimento e não consegue ganhar dinheiro em cima daquilo. Então são coisas que

a gente sabe que tem que fazer mas infelizmente a gente faz assim. (G1, durante atividade de mapeamento dos processos).

Para este gestor a atividade estratégica definida nas intervenções ou no material didático encaminhado para os gestores implica necessariamente em escolher opções concorrentes. Se por alguma razão ele decidisse realizar um planejamento e organização das tarefas, em colaboração ele poderia fazer, contudo, isso não garante que faria sentido para ele. Neste fragmento da atividade de mapeamento, o G1 apresenta um exemplo de contradição nas suas prioridades, o que pode ser considerado estratégico, ou ainda, o que é mais estratégico para garantir o futuro da OMEGA.

Por outro lado, se o gestor aprende e se desenvolve, desenvolve novos vínculos com o objeto, se apropria de novas possibilidades de ação sobre o objeto. A atividade se desenvolve a partir da aprendizagem conceitual e instrumentos, ou melhor, novo fluxo de atividades. A exemplo dos resultados da aprendizagem e do desenvolvimento do gestor apresento o seguinte trecho, no qual o gestor atua para resolver a contradição das prioridades mostradas no fragmento anterior.

E a tua relação com essa gestão, o que você chegou a pensar ou não dessas 2 atividades que a gente realizou? (Autor, durante instrução ao sócia com o G1).

Então, é a forma, assim, como sou o operacional do negócio, é pensar justamente o que falta eu fazer, para a coisa ser melhor. Por exemplo, o que eu tenho que fazer são os mapeamentos [de necessidades dos clientes], eu acho que eu deveria perder mais tempo com isso, fazendo isso, e na verdade, uma coisa que você falou, na reunião do papel pardo, que é definitivamente isso, o que pode ser delegado, não precisa ser eu fazer. [...] poderia estar fazendo o tal do mapeamento. Essas coisas que valem à pena. Para mudar isso, eu fiz, ontem eu estava dando uma palestra na semana acadêmica da evangélica, e aí eu comentei isso, [...] “Gente, tá aqui meu contato, quem quiser, estamos aberto para projetos, quem quiser fazer estágio, alguma coisa assim, medicina veterinária.”. 4 pessoas vieram falar comigo no final da palestra. [...] vou defender isso com o pessoal depois, que eu tiver minhas opções analisadas, vou falar, “Seguinte, preciso de um estagiário para veterinária, o cara vai fazer parte do que eu faço, vou treinar esse cara.”. [...] vou jogar na mão dele um monte de coisa, lógico, vou ficar responsável por tudo, mas vai ficar na mão dele, para ver se a coisa decola do jeito que eu acho que tem que decolar. (G1, durante instrução ao sócia).

O fragmento anterior exemplifica as novas possibilidades de atuação na direção do objetivo estratégico. Uma vez desenvolvida nova relação com o objeto, novas possibilidades de atuação na direção do objeto serão possíveis.

Após a análise dos gestores para o desenvolvimento da Gestão Estratégica sob a perspectiva da Teoria da Atividade, acredito que seja possível propor que:

A Gestão Estratégica pode ser entendida como um sistema de conceitos e instrumentos que é inserido gradualmente no fluxo de atividade e que mediatiza a relação dos gestores com um objeto que representa interesses e necessidades estratégicas para eles e a organização.

Consequentemente, novos interesses e necessidades podem surgir das interações com o ambiente e promover um processo cíclico evolutivo de aprendizagem dos conceitos de gestão estratégica, o desenvolvimento dos gestores e das relações com o objeto considerado estratégico. Sendo assim, proponho responder ao problema de pesquisa desta tese com o seguinte argumento:

O desenvolvimento da Gestão Estratégica de novos empreendimentos tecnológicos incubados é um processo cíclico e evolutivo de resolução das contradições na relação dos gestores com o objeto definido por eles como estratégico, por meio da consciência sobre conceitos espontâneos e a introdução de conceitos científicos em atividades colaborativas que promovem a aprendizagem conceitual de gestão estratégica, o desenvolvimento dos gestores e da relação deles com o objeto.

Este processo inicia com a percepção das controvérsias e a definição de objetivos que atendam a interesses e necessidades estratégicas dos gestores, criando oportunidades para a aprendizagem, a introdução de conceitos e instrumentos de gestão estratégica e a exploração da zona de desenvolvimento proximal dos gestores nas interações sociais entre os gestores e colaborativas com outros grupos de indivíduos. A aprendizagem de novos conceitos e o desenvolvimento do indivíduo na atividade (onde estão os conceitos e os instrumentos mediatizantes da relação com o objeto da gestão estratégica), proporcionando novas possibilidades de ação dos gestores com o objeto, e novas possibilidades de interesses e necessidades estratégicos na relação com o objeto.

Além da tese proposta acima, acredito que seja importante tecer algumas considerações sobre as possíveis contribuições desta tese para o estudo das práticas estratégicas, as características deste estudo e o papel intervencionista do pesquisador, a definição do método e as dificuldades encontradas durante a sua aplicação, as possíveis

críticas à perspectiva escolhida e possibilidades de aprimoramento da proposta com estudos futuros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar do curto espaço de tempo disponível, chegando ao final deste trabalho acredito que o material coletado foi de importante valia para a tese proposta neste estudo e acredito que seja possível registrar algumas contribuições para o estudo das práticas apresentadas aqui como conceitos e instrumentos da Gestão Estratégica.

6.1 AS CONTRIBUIÇÕES PERCEBIDAS

Em 2001, Johnson, Melin e Whittington (2003), organizaram um evento para promover o estudo dos microprocessos na estratégia organizacional, baseando-se no movimento dos estudos sociais que propunham *the practice turn* (i.e. a vez das práticas) nos estudos organizacionais. Sua definição de prática tomou como base conceitos fundamentais dos estudos sociais como: estruturas, sistemas, instituições, significados, fala e ação (MACIEL; AUGUSTO, 2013; SCHATZKI; CETINA; SAVIGNY, 2001). De lá para cá autores como Jarzabkowski e Whittington (2008c), Golsorkhi, Rouleau e Seidl (GOLSORKHI et al., 2010b) realizaram grande esforço para construir um arcabouço teórico que legitimasse a perspectiva do estudo do processo estratégico a partir das rotinas diárias dos gestores, das atividades e das interações entre eles e a comunidade organizacional, ainda assim, é possível afirmar que esta perspectiva encontra-se em uma encruzilhada e precisa fazer algumas escolhas para conseguir a legitimidade do campo (ROULEAU, 2013). Autores como Hodgkinson e Wright (2006), Carter, Clegg e Kornberger (2008a, 2008b), Maciel e Augusto (2013) acreditam que ainda há muito para ser definido sobre o objeto a ser estudado (i.e. as práticas estratégicas como planejamento ou rotinas carregadas de significados estratégicos), a unidade de análise (i.e. a ação, a fala ou o fluxo de atividade) e a perspectiva teórica (i.e. Teoria Institucional, Visão Baseada em Recursos ou Teoria da Atividade).

Estas críticas foram um dos motivadores desta tese e justificaram a retomada das proposições da Teoria da Atividade para estudar o desenvolvimento das práticas estratégicas. A partir da revisão teórica e das contribuições da banca do projeto desta pesquisa, me

concentrei na análise das possíveis relações entre a prática de gestão estratégica dos gestores de novos empreendimentos tecnológicos e as proposições do desenvolvimento dos conceitos da Teoria da Atividade de Vigotsky (2009).

É possível dizer que a Teoria da Atividade é uma abordagem para o campo da Estratégia e da Administração que não responde perguntas sobre O QUE é, O QUE fazer, O QUE resulta, não estabelece relações causais, não propõe modelos relacionais. Mas ela pode ajudar a entender como o conhecimento construído até então sobre Estratégia e Gestão Estratégica pode ser incorporado às rotinas, às escolhas e ações dos gestores responsáveis, e desenvolver a gestão estratégica da sua organização. Imagine por exemplo: se os gestores da empresa pesquisada se apropriarem das teorias de Porter (1985) sobre vantagem competitiva e barreiras à entrada no mercado, para resolver interesses e necessidades relacionadas com o objeto das suas ações e decisões (e.g. o crescimento da empresa), é muito provável que as ações a partir da incorporação dos conceitos *porterianos* envolvam tarefas como registro de patentes, elaboração de contratos de sigilo com funcionários, parceiros e clientes. Não é uma dependência do caminho anterior (TEECE, 1996) e sim a adaptação de toda a estrutura de conceitos aos novos significados e aos sentidos atribuídos a eles que construíram novos vínculos de relação com o objeto.

Percebi, então, que a Teoria da Atividade poderia oferecer contribuições no estudo das rotinas dos gestores consideradas estratégicas, para a metodologia de pesquisa sobre estas rotinas e para a análise da evolução destas rotinas em direção à gestão estratégica (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010; JARZABKOWSKI, 2010; NICOLINI, 2013). Abordar a gestão estratégica a partir da identificação de contradições na relação do gestor com o objeto percebido por ele como estratégico, permitiu estudar as necessidades e interesses pessoais e sociais que guiam as escolhas e ações dos gestores, bem como perceber a reflexão do gestor sobre estas escolhas e ações, e mudanças a partir do contato do gestor com o novo conhecimento sobre gestão estratégica. A metodologia escolhida para a pesquisa promoveu oportunidades de mudanças nas rotinas dos gestores e permitiu a análise de como a mudança e novos conceitos são percebidos diferentemente pelos indivíduos, como eles resistiram ou aceitaram a mudança e, quando aceitaram, a pesquisa viabilizou a análise de como a mudança ocorre na atividade dos gestores, como os gestores mudam sua relação com o objeto e como a mudança pode provocar novas contradições com o objeto em um ciclo evolutivo.

A partir das características apresentadas anteriormente, acredito que a perspectiva e a metodologia escolhidas para este estudo contribuíram para o campo de pesquisa em Gestão Estratégica, oferecendo uma análise de como os gestores *dão seus primeiros passos* na adoção de conceitos e instrumentos estratégicos, assim como, entender como os gestores seriam estimulados a dar seus próximos passos, no desenvolvimento da gestão estratégica da sua organização, retomando a proposição de Venkatraman e Subramanian (2002) de utilizar outras perspectivas para o estudo da Gestão Estratégica.

Acredito também que, além da contribuição teórica, a metodologia e a abordagem utilizadas promoveram a aproximação e trocas entre a teoria e a prática, rompendo com as dicotomias presentes nos estudos revisados sobre Gestão Estratégica e apresentados na Figura 1 (BARNES, 2001; CHIA; RASCHE, 2010; SCHATZKI, 2001). A pesquisa também promoveu a consciência dos gestores sobre a sua rotina e seu esforço para o alcance dos seus objetivos considerados estratégicos, oportunizou a revisão destas rotinas, a aprendizagem conceitual e instrumentos de gestão estratégica que ofereceram aos gestores mais poder de ação na relação com seus objetivos e o objeto da sua atividade (CLOT, 2010), motivando-os a ir além do conhecimento adquirido e adotar uma nova ferramenta de gestão estratégica (e.g. BSC) que iniciará um novo ciclo de desenvolvimento. Por fim, ousou acreditar que nesta pesquisa foi concedida *a vez das práticas* de gestão estratégica.

6.2 O DESAFIO DO MÉTODO E O PAPEL DO PESQUISADOR

A etnografia intervencionista foi a alternativa encontrada para promover e analisar o desenvolvimento da Gestão Estratégica em um grupo de gestores com pouco conhecimento sobre este tema que empreendem um novo negócio e que desejam perseguir resultados considerados pela literatura como estratégicos (e.g. definição de um modelo de negócios, crescimento da empresa, aumento do faturamento e reconhecimento do mercado).

Foram quase 30 horas de entrevistas registradas, vários documentos e correspondências foram utilizados nas análises para atender aos objetivos definidos neste estudo, pois a etnografia é um método que exige muita dedicação e disciplina do pesquisador, no registro dos dados coletados, na reflexão sobre estes dados, registro de detalhes, eventos

e fatos que podem ser relevantes, assim como, a revisão contínua e a adaptação da metodologia de coleta e análise dos dados. É preciso tempo e preparo para planejar e utilizar as ações interventivas. Aprender a perguntar e a ouvir. Neste estudo especificamente não houve tempo para o preparo da aplicação do método, a aplicação foi realizada com os gestores de três empresas incubadas, entre elas a OMEGA.

Os encontros com os gestores tinham três objetivos: primeiramente acompanhar as rotinas dos gestores para identificar o objeto da atividade percebido por eles como estratégico. Em seguida as ações interventivas visaram provocar a tomada de consciência sobre seus conceitos espontâneos e não espontâneos, apresentar os conceitos científicos de gestão estratégica, atentando para não impor aos participantes as minhas definições e interpretações desses conceitos científicos, promovendo o aprendizado. Além disso, os encontros deveriam prover os dados que seriam coletados e analisados para responder às perguntas de pesquisa e compreender como ocorre o desenvolvimento da gestão estratégica.

Mais especificamente, era preciso direcionar a atenção dos gestores pesquisados para as atividades atuais consideradas estratégicas, durante atividades interventivas que proporcionariam também o aprendizado de conceitos científicos. Dessa forma os participantes seriam estimulados a fornecer naturalmente os dados necessários. Foi preciso muita atenção, objetividade e foco do pesquisador para estimular os participantes a abordar o assunto pesquisado naturalmente, argumentando deliberadamente sobre a atividade realizada e não sobre como ele gostaria que ela fosse realizada (GHERARDI, 2012).

Além do tempo limitado pelos prazos do doutoramento, os gestores da OMEGA tinham limitação de agenda, por isso, a disciplina de pesquisa, a postura e a agilidade de raciocínio para adaptar-se às reações dos gestores, às atividades propostas para eles durante as intervenções foram sendo desenvolvidas ao longo dos encontros com eles. Em outras palavras, minha percepção sobre a operacionalização da pesquisa é que, conforme eu lia sobre as teorias e praticava a metodologia de pesquisa etnográfica e intervencionista proposta neste estudo, eu desenvolvi meus conhecimentos e práticas de pesquisa qualitativa longitudinal e intervencionista tal qual o modelo apresentado na Figura 11.

6.3 CRÍTICAS E POSSIBILIDADES FUTURAS

Partindo das dificuldades em adequar-se ao método proposto, o principal limitador do trabalho realizado recai sobre a profundidade dos dados coletados e analisados em função do curto espaço de tempo disponível. Por isso, proponho a continuidade do estudo etnográfico com uma equipe de trabalho e em um novo grupo de gestores leigos, podendo contar com o rigor metodológico que a proposta exige para viabilizar as abstrações necessárias sobre o desenvolvimento da Gestão Estratégica.

Outra crítica possível pode vir dos próprios autores utilizados para fundamentar a perspectiva utilizada. Ou seja, tanto na origem dos estudos de Vigotsky (2009) como nos estudos atuais de Engeström (2001), a metodologia utilizada para a pesquisa sobre o aprendizado no trabalho a partir da atividade é a de experimentos. Para que fosse possível a utilização de experimentos, seria necessário criar uma equipe interdisciplinar de trabalho que pudesse viabilizar os testes experimentais e a análise dos gestores pesquisados.

Como proposições para a continuidade deste estudo e estudos futuros, gostaria de registrar aqui algumas sugestões:

- a) É possível dividir a análise do desenvolvimento do conceito de gestão estratégica em dois momentos: como conceito não-espontâneo e depois como científico? O primeiro seria formado pela introdução de novos conceitos vindos de fontes não acadêmicas, enquanto o segundo pelo aprendizado formal de conceitos acadêmicos de Gestão Estratégica.
- b) É possível caracterizar o conhecimento dos gestores leigos como complexos ou conceitos potenciais de gestão estratégica construídos nas atividades e a partir de raízes histórico-culturais?
- c) É possível dizer que o gestor leigo age arbitrariamente, porém, não-consciente, por improviso ou por repetição em colaboração?
- d) Seria possível dizer que, uma vez consciente sobre os conceitos de gestão estratégica e as relações entre os conceitos e o objeto, o empreendedor estaria transitando deste papel (criador de um novo negócio) para o papel de estrategista (isto não seria uma substituição de papéis, mas sim um processo de mudança nas escolhas sobre as atividades priorizadas, que reduz a dedicação a um papel e aumenta para o outro)?

6.4 REFLEXÃO PESSOAL E FINAL

Chego então as reflexões finais. Após seis anos me dedicando à prática acadêmica (absorção de teorias, desenvolvimento da análise crítica, aprendizado da argumentação e escrita acadêmica) e lutando com características pessoais limitadas para lidar com a atividade científica (falta de objetividade, disciplina, foco, autonomia, lócus internos de autocontrole e motivação), chego ao final acreditando que valeu muito a pena e estou apenas começando. O meu processo de doutoramento foi muito sofrido, físico, mental e emocionalmente doloroso.

Posso afirmar que concluo esta etapa muito diferente de como iniciei, mais maduro, mais consciente da origem do conhecimento que preciso e que precisarei para cumprir minhas responsabilidades com a comunidade acadêmica (ensino e pesquisa) e empresarial (orientação e capacitação). Meu conhecimento sobre mim mesmo tornou-se tão grande quanto o conhecimento adquirido sobre Administração. Minhas opções se ampliaram, minha visão sobre futuro também, mas por hora são apenas possibilidades sobre as quais acredito que só se concretizarão se eu continuar praticando aquilo que fiz durante os meus 37 anos de vida: sonhar; dedicar-me; conciliar os desafios pessoais e profissionais, projetos e contratempos; assim como, continuar estudando, pesquisando, aplicando, refletindo e discutindo minhas descobertas com vocês, queridos leitores que chegaram até aqui e podem contribuir comigo de alguma forma. E se decidirem contribuir, eu vos agradeço duplamente. Obrigado e obrigado.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELL, P.; FELIN, T.; FOSS, N. Building Micro-foundations for the Routines, Capabilities, and Performance Links. **Managerial and Decision Economics**, v. 29, p. 489–502, 2008.
- ALBUQUERQUE, J. P. DE. Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multidimensional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, p. 313–329, 2012.
- ALMEIDA, C.; BANCHE, C. K.; SEGATTO, A. P. **Implantação da Metodologia CERNE: estudo de caso em duas incubadoras nucleadoras no Paraná** II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos e Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade. **Anais...São Paulo: SINGEP/S2IS**, 2013
- ANPROTEC. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil - Relatório Técnico**. Brasília: ANPROTEC, 2012.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 266–281, 2009.
- BADER, K. How To Benefit From Cross-Industry Innovation? a Best Practice Case. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 06, p. 1340018, dez. 2013.
- BAKHURST, D. Reflections on activity theory. **Educational Review**, v. 61, n. 2, p. 197–210, maio 2009.
- BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing *. v. 6, n. January, 2003.
- BARNES, B. Practice as collective action. In: SCHATZKI, T. R.; CETINA, K. K.; SAVIGNY, E. (Eds.). **The Practice Turn in Contemporary Theory**. London: Routledge, 2001.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.; ROSEMBERG, M. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BITENCOURT, C. C.; AZEVEDO, D. O Futuro da Aprendizagem Organizacional: Possibilidades e desafios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. Ed.Esp. Minas Gerais, p. 110–112, 2006.
- BLACKLER, F. Cultural-Historical Activity Theory and Organization Studies. In: SANNINO, A.; DANIELS, H.; GUTIÉRREZ, K. D. (Eds.). **Learning and Expanding with Activity Theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. p. 19–38.
- BLACKLER, F.; CRUMP, N.; MCDONALD, S. Organizing Processes in Complex Activity Networks. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 277–300, 1 maio 2000.
- BLACKLER, F.; REGAN, S. Intentionality, Agency, Change: Practice Theory and Management. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 161–176, 1 abr. 2009.
- BORGES, C.; FILION, L. J.; SIMARD, G. Jovens empreendedores e o processo de criação de empresas. **Revista de Administração do Mackenzie**, v. 9, n. 8, p. 39–63, 2008.
- BREWER, J. D. **Ethnography**. Buckingham: Open University Press, 2005.

- BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. **Conteúdo e processo estratégico: formação, implementação, mudança e resultados**. In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS. Recife. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2009
- BULGACOV, Y. L. M. Debate Epistemológico, Ontológico e Metodológico. In: ADRIANA ROSELI WUNSCH TAKAHASHI (Ed.). **Pesquisa Qualitativa em Administração: Fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 23–34.
- BULGACOV, Y. L. M. et al. Contribuições da teoria da atividade para o estudo das organizações. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 3, p. 648–662, 2014.
- BURGELMAN, R. A. A Process Model of Strategic Business Exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 193–214, 1996.
- BURGESS, R. G. **Field Research: A Sourcebook And Field Manual**. London: Routledge, 2005.
- BURREL; MORGAN. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heineman, 1979.
- CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 83–99, 1 fev. 2008a.
- CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. S-A-P zapping the field. **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 107–112, 1 fev. 2008b.
- CASSANDRE, M. P. **Metodologias Intervencionistas na Perspectiva da Teoria da Atividade Histórica-Cultural: Um Aporte Metodológico para Estudos Organizacionais**. Curitiba: Universidade Positivo, 2012.
- CASSANDRE, M. P.; QUEROL, M. A. P.; BULGACOV, Y. L. M. **Metodologias Intervencionistas: Contribuição Teórico-metodológica dos Princípios Vigotskyanos para Pesquisa em Aprendizagem Organizacional**. XXXVI Encontro da ANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2012 Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR1352.pdf>
- CERNE. **Centro de Referência para Apoio a Novos empreendimentos / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores**. 2. ed. Brasília: ANPROTEC, 2013.
- CHAKRAVARTY, B. S.; DOZ, Y. L. Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. Special Issue, p. 5–14, 1992.
- CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHIA, R.; RASCHE, R. A. Epistemological alternatives for researching Strategy as Practice: building and dwelling worldviews. In: GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 34–45.
- CLARA, M.; SCACCHETTI, F.; SILVA, W. F. **Inovação no processo de acompanhamento orientação e avaliação dos empreendimentos incubados** XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. **Anais...**Brasília: ANPROTEC, 2013
- CLOT, Y. **Trabalho e Poder de Agir**. Tradução Guilherme João de Freitas Teixeira; Marlene Machado Zica Vianna. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.
- CLOT, Y.; KOSTULSKI, K. Intervening for transforming: The horizon of action in the Clinic of Activity. **Theory & Psychology**, v. 21, n. 5, p. 681–696, 2 out. 2011.
- CNI, C. N. DA I. **NAGI-PR**. Disponível em: <<http://nagipr.org.br/>>. Acesso em: 27 set. 2013.
- CORMICAN, K.; O’SULLIVAN, D. Auditing best practice for effective product innovation

management. **Technovation**, v. 24, n. 10, p. 819–829, out. 2004.

CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. **Ten Good Reasons for Assuming a “ Practice Lens ” in Organization Studies** 3rd. OLKC Conference. **Anais...**Copenhagen: KM News & Resources, 2008 Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.411.7385&rep=rep1&type=pdf>>

CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? **Management Learning**, v. 41, n. 3, p. 265–283, 6 maio 2010.

COSTA, E. P.; POLITANO, P. R. **Modelagem e Mapeamento : Técnicas imprescindíveis na gestão de processos de negócios** XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais...**Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008

COULON, A. **Etnometodologia**. Tradução Ephraim Ferreira Alves. Petrópolis: Vozes, 1995.

CROWSTON, K. A Coordination Theory Approach to Organizational Process Design. **Organization Science**, v. 8, n. 2, p. 157–175, 1997.

D’AFONSÊCA, L. A. G. G. **O Perfil e o Comportamento Estratégico dos Empreendedores de Empresas Incubadas em Salvador**. Salvador: Universidade Salvador, 2007.

DODGSON, M.; GANN, D. M.; PHILLIPS, N. Perspectives on Innovation Management. In: DODGSON, M.; GANN, D. M.; PHILLIPS, N. (Eds.). . **The Oxford Handbook of Innovation Management** 2. Oxford: Oxford University Press, 2014. p. 1–26.

DORFMAN, P. et al. GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. **Journal of World Business**, v. 47, p. 504–518, 2012.

EISENHARDT, K. Building Theory from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

ENGSTRÖM, Y. Activity theory and individual and social transformation. In: ENGSTRÖM, Y.; MIETTINEN, R.; PUNAMAKI, R.-L. (Eds.). . **Perspectives on Activity Theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. p. 19–37.

ENGSTRÖM, Y. Activity Theory and the Social Construction of Knowledge: A Story of Four Umpires. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 301–310, 1 maio 2000.

ENGSTRÖM, Y. Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. **Journal of Education and Work**, v. 14, n. 1, p. 133–156, fev. 2001.

ENGSTRÖM, Y. Communication, Discourse and Activity. **The Communication Review**, v. 3, n. 1-2, p. 165–185, 2009.

ENGSTRÖM, Y. From design experiments to formative interventions. **Theory & Psychology**, v. 21, n. 5, p. 598–628, 2 out. 2011.

ENGSTRÖM, Y.; BLACKLER, F. On the Life of the Object. **Organization**, v. 12, n. 3, p. 307–330, 1 maio 2005.

FALS BORDA, O. Participatory (Action) Research in Social Theory: Origins and Challenges. In: BRADBURY, H.; REASON, P. (Eds.). . **Handbook of Action Research**. London: Sage, 2001. p. 27–37.

FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. Introduction. In: FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. (Eds.). . **The**

Oxford Handbook of Strategy. Oxford: Oxford University Press, 2003. p. 1–25.

FELIN, T. et al. Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1351–1374, 7 dez. 2012.

FELIN, T.; FOSS, N. J. Strategic organization: a field in search of micro-foundations. **Strategic Organization**, v. 3, n. 4, p. 441–455, 1 nov. 2005.

FELIN, T.; FOSS, N. J. The (proper) microfoundations of routines and capabilities: a response to Winter, Pentland, Hodgson and Knudsen. **Journal of Institutional Economics**, v. 8, n. 02, p. 271–288, 21 out. 2011.

FENTON, C.; LANGLEY, A. Strategy as Practice and the Narrative Turn. **Organization Studies**, v. 32, n. 9, p. 1171–1196, 25 jul. 2011.

FLORIS, M.; GRANT, D.; CUTCHER, L. Mining the Discourse: Strategizing During BHP Billiton's Attempted Acquisition of Rio Tinto. **Journal of Management Studies**, n. November, p. n/a–n/a, 15 ago. 2013.

FOSS, N. J. **Theory of Science Perspectives on Strategic Management Research : Debates and a Novel View** (G. B. Dagnino, Ed.) **Handbook of Competitive Strategy.** Copenhagen: Edward Elgar, 2007.

FRANZOLIN, J. S.; MINGHINI, L.; LOURENÇO, M. L. Pesquisa-ação. In: TAKAHASHI, A. R. W. (Ed.). **. Pesquisa Qualitativa em Administração: Fundamentos, métodos e usos no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2013. p. 223–258.

FURRER, O.; THOMAS, H.; GOUSSEVSKAIA, A. The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 1–23, mar. 2008.

GARCÍA-MUIÑA, F. E.; NAVAS-LÓPEZ, J. E. Explaining and measuring success in new business: The effect of technological capabilities on firm results. **Technovation**, v. 27, n. 1-2, p. 30–46, jan. 2007.

GARRIDO, E. et al. The institution-based view of strategy: How to measure it. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 82–101, abr. 2014.

GARZA, G. F. D. LA. The importance of university incubators in Latin America. **European Journal of Education**, v. 28, n. 1, p. 31–34, 1993.

GHERARDI, S. Knowing and learning in practice-based studies: an introduction. **The Learning Organization**, v. 16, n. 5, p. 352–359, 2009a.

GHERARDI, S. Practice? It's a Matter of Taste! **Management Learning**, v. 40, n. 5, p. 535–550, 21 out. 2009b.

GHERARDI, S. **How to conduct a Practice-based Study: Problems and Methods.** Cheltenham: Edward Elgar, 2012.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. Learning in a constellation of interconnected practices: canon or dissonance? **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 4, p. 419–436, 2002.

GHOBIADIAN, A.; O'REGAN, N. Where do we fit in the swings and roundabouts of strategy? **Journal of Strategy and Management**, v. 1, n. 1, p. 5–14, 2008.

GIMENEZ, F. A. P. **O Estrategista na Pequena Empresa.** Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2000.

- GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. (EDS.). **Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte – 3Es2Ps**. Curitiba: Champagnat - Editora PUC PR, 2010.
- GIOIA, D. A. On Weick: An Appreciation. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1709–1721, 1 nov. 2006.
- GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 433–448, 1991.
- GOLDEN-BIDDLE, K.; AZUMA, J. Constructing Contribution in “Strategy as Practice” research. In: GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). . **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 79–89.
- GOLSORKHI, D. et al. Introduction: What is Strategy as Practice? In: GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). . **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010a.
- GOLSORKHI, D. et al. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010b.
- GOMEZ, M.-L. A Bourdieusian perspective on strategizing. In: GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). . **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 141–153.
- GRAND, S.; RÜEGG-STÜRM, J.; ARX, W. VON. Constructivist epistemologies in Strategy as Practice. In: GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). . **Cambridge Handbook of Strategy as Practice2**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 63–77.
- GRANT, R. M. Corporate Strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, A. M.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). . **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2010. p. 72–96.
- GUERRAS-MARTÍN, L. Á.; MADHOK, A.; MONTORO-SÁNCHEZ, Á. The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 69–76, abr. 2014.
- HALL, R. H. **Organizations: structures, process, and outcomes**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193–206, 1984.
- HAMMERSLEY, M.; ATKINSON, P. **Ethnography**. 3. ed. New York: Routledge, 2007.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational Ecology**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1989.
- HARDY, C.; THOMAS, R. Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 2, p. 320–348, 7 mar. 2014.
- HERITAGE, J. C. Teoria social hoje. In: GIDDENS, A.; JONATHAN, T. (Eds.). . **Ciência Social Hoje**. São Paulo: Editora Unesp, 1999. p. 321–392.
- HODGKINSON, G. P.; WRIGHT, G. Neither Completing the Practice Turn, Nor Enriching the Process Tradition: Secondary Misinterpretations of a Case Analysis Reconsidered. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1895–1901, 1 dez. 2006.
- HODGSON, G. M. The Mirage of Microfoundations. **Journal of Management Studies**, v. 49, n.

8, p. 1389–1394, 24 dez. 2012.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W. P. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417–456, 1999.

HUDSON, R.; SCHROEDER, D. M. Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considerations. **Journal of Management**, v. 10, n. 1, p. 87–107, 1984.

HUNG, S.-C.; WHITTINGTON, R. Agency in national innovation systems: Institutional entrepreneurship and the professionalization of Taiwanese IT. **Research Policy**, v. 40, n. 4, p. 526–538, maio 2011.

HUTZSCHENREUTER, T.; KLEINDIENST, I. Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored. **Journal of Management**, v. 32, n. 5, p. 673–720, 1 out. 2006.

ILLERIS, K. Transformative Learning in the Perspective of a Comprehensive Learning Theory. **Journal of Transformative Education**, v. 2, n. 2, p. 79–89, 2004.

ILLERIS, K. **Contemporary theories of learning**. London: Routledge, 2009.

JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices : An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23–55, 2003.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529–560, 1 maio 2004.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice: An Activity-Based Approach**. London: Sage Publications, 2005.

JARZABKOWSKI, P. An activity-theory approach to Strategy as Practice. In: GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). . **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 127–140.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5–27, 1 jan. 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69–95, mar. 2009.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P.; SMETS, M. Material artifacts: Practices for doing strategy with “stuff”. **European Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 41–54, fev. 2013.

JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 282–286, 2008a.

JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. Hard to disagree, mostly. **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 101–106, 1 fev. 2008b.

JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. Directions for a Troubled Discipline: Strategy Research, Teaching, and Practice--Introduction to the Dialog. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 266–268, 1 dez. 2008c.

JOHNSON, G. et al. **Strategy as Practice: Research, Directions and Resources**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing : Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 4–22, 2003.

JOHNSON, G.; SMITH, S.; CODLING, B. Institutional change and strategic agency: an empirical

- analysis of managers' experimentation with routines in strategic decision-making. In: GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). . **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 273–289.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard business review**, v. 70, n. 1, p. 71–9, 1992.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. **California Management Review**, v. 39, n. 1, p. 53–79, out. 1996.
- KAPLAN, S.; JARZABKOWSKI, P. **Using strategy tools in practice – how tools mediate strategizing and organizing**. EGOS. Anais...Bergen, Norway: EGOS, 2006
- KAPTELININ, V. The Object of Activity: Making Sense of the Sense-Maker. **Mind, Culture, and Activity**, v. 12, n. 1, p. 4–18, fev. 2005.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. 14. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2012.
- LANGLEY, A. Process thinking in strategic organization. **Strategic Organization**, v. 5, n. 3, p. 271–282, 1 ago. 2007.
- LANGLEY, A. The challenge of developing cumulative knowledge about Strategy as Practice. In: GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). . **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- LAURSEN, K.; FOSS, N. J. Human Resource Management Practices and Innovation. In: DODGSON, M.; GANN, D. M.; PHILLIPS, N. (Eds.). . **The Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford: Oxford University Press, 2014. p. 505–529.
- LEONTIEV, A. N. **Atividade Consciência e Personalidade**. Tradução Maria Silva Cintra Martins. Brasil: The Marxist Internet Archive, 1978.
- MACIEL, C. DE O.; AUGUSTO, P. O. M. A Practice Turn e o movimento social da estratégia como prática : está completa essa virada? **Revista de Administração do Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 155–178, 2013.
- MADHOK, A.; MARQUES, R. Towards an action-based perspective on firm competitiveness. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 77–81, abr. 2014.
- MAHONEY, J. T.; MCGAHAN, A. M. The field of strategic management within the evolving science of strategic organization. **Strategic Organization**, v. 5, n. 1, p. 79–99, 1 fev. 2007.
- MAITLIS, S.; LAWRENCE, T. B. Orchestral Manoeuvres in the Dark: Understanding Failure in Organizational Strategizing. **Journal of Management**, v. 40, n. 1, p. 109–139, 2003.
- MANTERE, S. What Is Organizational Strategy? A Language-Based View. **Journal of Management Studies**, n. December, p. n/a–n/a, 30 set. 2013.
- MARKIDES, C. C. Business Model Innovation: What can the ambidexterity literature teach us? **The Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 313–323, 2013.
- MCGRATH, R. G.; KIM, J. Innovation, Strategy and Hypercompetition. In: DODGSON, M.; GANN, D. M.; PHILLIPS, N. (Eds.). . **The Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford: Oxford University Press, 2014. p. 397–419.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: a guide to design and implementation**. 3rd. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- MINTZBERG, H. **Research on strategy-making Academy of Management**. Academy of

- Mangement Proceedings. **Anais...Academy of Management**, 1972
- MINTZBERG, H. Strategy formation schools of thought. In: FREDICKSON, J. W. (Ed.). . **Perspectives on Strategic Management**. Boston: Ballinger, 1990. p. 105–235.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies , Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257–272, 1985.
- MOLINA-AZORÍN, J. F. Microfoundations of strategic management: Toward micro–macro research in the resource-based theory. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 102–114, abr. 2014.
- NAG, R.; HAMBRICK, D. C.; CHEN, M. What is Strategic Management , Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition Of The Field. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 935–955, 2007.
- NARAYANAN, V. K.; ZANE, L. J.; KEMMERER, B. The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 305–351, 13 out. 2010.
- NEWWEY, L. R.; ZAHRA, S. A. The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship. **British Journal of Management**, v. 20, p. S81–S100, mar. 2009.
- NICHOLAS, J.; LEDWITH, A.; PERKS, H. New product development best practice in SME and large organisations: theory vs practice. **European Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 2, p. 227–251, 2011.
- NICOLINI, D. Articulating practice through the interview to the double. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 195–212, 1 abr. 2009.
- NICOLINI, D. **Practice Theory, Work, & Organization: An Introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2013.
- NICOLINI, D.; MENGIS, J.; SWAN, J. Collaboration Understanding the Role of Objects in Cross-Disciplinary Collaboration. **Organization Science**, v. 23, n. 3, p. 612–629, 2012.
- NORDQVIST, M.; MELIN, L. The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, p. 15–25, 2010.
- NUTT, P. The formulation process and tactics used in organizational decision making. **Organization Science**, v. 4, n. 2, p. 226–251, 1993.
- ODDONE, I.; RE, A.; BRIANTE, G. **Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro**. Torino: Otto, 2008.
- OLIVEIRA, M. K. DE. **Vygotsky - Aprendizado e desenvolvimento: um processo sócio-histórico**São PauloScipione, , 1993.
- ORLIKOWSKI, W. J. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). . **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010. p. 23–33.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. [s.l.: s.n.].
- OYADOMARI, J. C. T. et al. Pesquisa intervencionista: análise dos estudos empíricos

- internacionais em Gestão Estratégica de Custos. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 31, 2012.
- PENTLAND, B. T. et al. Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1484–1508, 23 dez. 2012.
- PETTIGREW, A. et al. Strategic Management: The Strengths and Limitations of a Field. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). . **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002. p. 3–29.
- PETTIGREW, A. M. What is a Processual Analysis? **Scandinavian Journal of Management**, v. 13, n. 4, p. 337–348, 1997.
- PMI, P. M. I. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. **Competitive Advantage - Creating and sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, n. 4134, p. 59–78, 1996.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Tecnicas for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1998.
- POWELL, T. C.; LOVALLO, D. A. N.; FOX, C. R. BEHAVIORAL STRATEGY. v. 1386, p. 1369–1386, 2011.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79–91, 1990.
- QUEROL, M. A. P. **Learning Challenges in Biogas Production for Sustainability: an activity theoretical study of a network from a swine industry chain**. Helsinki: Institute of Behavioural Sciences, 2011.
- RALSTON, D. A. The crossvergence perspective: reflections and projections. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 1, p. 27–40, 2008.
- RAMOS-RODRÍGUEZ, A.-R.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 10, p. 981–1004, 1 out. 2004.
- RECKWITZ, A. Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243–263, 1 maio 2002.
- REGNÉR, P. Strategy Creation in the Periphery : Inductive Versus Deductive Strategy Making. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 57–82, 2003.
- ROULEAU, L. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1413–1441, nov. 2005.
- ROULEAU, L. Strategy-as-practice research at a crossroads. **Management**, v. 16, n. 5, p. 547–565, 2013.
- ROULEAU, L.; BALOGUN, J. Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 5, p. 953–983, 30 jul. 2011.
- RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. Fundamental issues in strategy. In: RUMELT, R. P.;

- SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. (Eds.). . **Fundamental issues in strategy. Research Agenda.** Boston: Harvard Business School Press, 1994. p. 9–51.
- SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as Lived Experience and Strategists ' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 142–174, 2003.
- SANNINO, A. Activity theory as an activist and interventionist theory. **Theory & Psychology**, v. 21, n. 5, p. 571–597, 2 out. 2011.
- SANNINO, A.; SUTTER, B. Cultural-historical activity theory and interventionist methodology: Classical legacy and contemporary developments. **Theory & Psychology**, v. 21, n. 5, p. 557–570, 2 out. 2011.
- SCHATZKI, T. R. Introduction: Practice Theory. In: SCHATZKI, T. R.; CETINA, K. K.; SAVIGNY, E. (Eds.). . **The Practice Turn in Contemporary Theory.** London: Routledge, 2001. p. 10–22.
- SCHATZKI, T. R.; CETINA, K. K.; SAVIGNY, E. VON (EDS.). **The Practice Turn in Contemporary Theory.** London: Routledge, 2001.
- SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 450–467, 2009.
- SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action.** New York: Basic Books, 1983.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico.** São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.
- SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil.** Brasília: SEBRAE, 2013.
- SLATER, S. F.; MOHR, J. J. Successful Development and Commercialization of Technological Innovation: Insights Based on Strategy Type. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 1, p. 26–33, jan. 2006.
- SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. Strategy tools as boundary objects. **Strategic Organization**, v. 7, n. 2, p. 223–232, 15 abr. 2009.
- SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. Strategic planning as communicative process. **Organization Studies**, v. 32, n. 9, p. 1217–1245, 25 jul. 2011.
- SPLITTER, V.; SEIDL, D. Does practice-based research on strategy lead to practically relevant knowledge? Implications of a Bourdieusian perspective. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 47, n. 1, p. 98–120, 2011.
- STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam.** Tradução Karla Reis. Porto Alegre: Penso, 2011.
- TACCHI, J.; SLATER, D.; HEARN, G. **Ethnographic Action Research Research Methods in Psychology.** New Delhi: UNESCO, 2003.
- TAYLOR, J. R.; ROBICHAUD, D. Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking. **Organization**, v. 11, n. 3, p. 395–413, 2004.
- TEECE, D. J. Firm organization, industrial structure, and technological innovation. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 31, n. 2, p. 193–224, nov. 1996.
- TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172–194, abr. 2010.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities And Strategic Management. **Strategic**

Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TETHER, B. S. Services, Innovation, and Managing Service Innovation. In: DODGSON, M.; GANN, D. M.; PHILLIPS, N. (Eds.). . **The Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford: Oxford University Press, 2014. p. 600–624.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

THOMAS, H. Mapping Strategic Management Research. **Business and Economic History**, v. 12, p. 13–28, 1983.

VAARA, E.; KLEYMANN, B.; SERISTO, H. Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, p. 1–35, 2004.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. **The Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285–336, jun. 2012.

VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. N. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa? **RAE eletrônica**, v. 4, p. 0–0, 2005.

VENKATRAMAN, N.; SUBRAMANIAN, M. Theorizing the Future os Strategy: Questions of for Shaping Strategy. In: PETTIGREW, A. M.; WHITTINGTON, R.; THOMAS, H. (Eds.). . **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002. p. 461–473.

VYGOTSKY, L. The genesis of higher mental functions. In: **The concept of activity in soviet psychology**. [s.l: s.n.]. p. 144–188.

VYGOTSKY, L. S. **A Formação Social Da Mente**. Tradução Monica Stahel M. Da Silva. 4. ed. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1991.

VYGOTSKY, L. S. **A construção do Pensamento e da Linguagem**. 2. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O caleidoscópio da estratégia: O papel das consultorias externas no “strategizing” de uma organização. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 10, n. 1-2, p. 102–111, 2011.

WALTER, S. A.; FONSECA, V. S. DA; AUGUSTO, P. O. M. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas : revisitando o modelo de Whittington. **Cadernos Ebape**, v. 9, n. 2, p. 282–298, 2011.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading, Massachusetts, USA: Addison-Wesley Pub. Co., 1979.

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations**. London: Sage Publications, 1995.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409–421, ago. 2005.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171–180, 1984.

WESTLING, J.; LAAKSONEN, M.; HUHTINEN, A. Strategy as Discursive Construction in the Finnish Defence Forces. **Journal Of Military Studies**, v. 1, n. 1, 2010.

WHITTINGTON, R. Putting giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 694–712, 1992.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731–735, out. 1996.

- WHITTINGTON, R. **Learning to strategise: Problems of practice**. SKOPE. Coventry: SKOPE Publications, 2001. Disponível em: <<http://www.skope.ox.ac.uk/sites/default/files/SKOPEWP20.pdf>>.
- WHITTINGTON, R. The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117–125, 1 fev. 2003.
- WHITTINGTON, R. et al. Taking Strategy Seriously: Responsibility and Reform for an Important Social Practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 4, p. 396–409, 1 dez. 2003.
- WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613–634, 9 jan. 2006.
- WHITTINGTON, R. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575–1586, 1 out. 2007.
- WHITTINGTON, R. Giddens, structuration theory and Strategy as Practice. In: GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). . **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 63–78.
- WHITTINGTON, R. The practice turn in organization research: Towards a disciplined transdisciplinarity. **Accounting, Organizations and Society**, v. 36, n. 3, p. 183–186, abr. 2011.
- WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. **The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion**. In: EGOS Colloquium, 2004. Slovenia. **Anais...**Ljubljana, Slovenia: 2004
- WHITTINGTON, R.; PETTIGREW, A. M.; THOMAS, H. Conclusion: Doing More in Strategy Research. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). . **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002. p. 475–487.
- YIN, R. K. **Qualitative Research from Start to Finish**. New York: The Guilford Press, 2011.
- ZAHRA, S. A.; NIELSEN, A. P. Sources of capabilities, integration and technology commercialization. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 5, p. 377–398, maio 2002.

8 APÊNDICES

8.1 COMPILAÇÃO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE E DOCUMENTOS ANALISADOS

Abaixo seguem os quadros com detalhamento de dados coletados no campo.

QUADRO 7 - CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DA ATIVIDADE DOS GESTORES

CATEGORIAS DE ANÁLISE

Para caracterizar o(s) objeto(s) desta análise será preciso atentar para discursos onde seja possível identificar:

- a) INTERESSES = querer, preferir, desejar, concordar/discordar...
- b) NECESSIDADES = precisar, necessitar, carecer, ter que...
- c) RESULTADOS = melhorar, reduzir, crescer, faturamento, volume, serviços, clientes, parceiros...
- d) OBJETIVOS = missão, metas, ações, responsáveis, prazos...

FRAGMENTOS DOS DADOS COLETADOS E TRANSCRITOS PARA CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO 24/09/2013 – RELATÓRIO DE VISITA – PROF.^a JANE E LUCIANO

Alguns pontos que são muito positivos na minha avaliação da OMEGA é que eles já estão deixando de colocar dinheiro e tem faturamento que está sendo reinvestido no negócio. Outro ponto a ser destacado é que, aparentemente, eles possuem grandes chances de prosperar em função dos produtos/serviços que ofertam. Evidência disto é o interesse de grandes empresas do setor [...]. Além disso, a proximidade com o [G5 que é professor da UFPR] (que é também sócio) lhes dá acesso a ideias que podem gerar possibilidades de produtos e serviços.

No entanto, como parece ser comum nas organizações iniciantes com pessoas que não são da área de gestão, eles aprendem com o método de tentativa-e-erro. Falta-lhes foco para seguir com um projeto até o fim – percebendo sua viabilidade ou não. Eles até sabem (pelo menos alguns deles) onde querem chegar com a empresa, mas isso não tem de fato guiado as ações deles quando vão efetivamente negociar com parceiros e clientes. [CONTROVÉRSIA NA RELAÇÃO COM O OBJETO].

29/10/2013 – RELATÓRIO DE VISITA – LUCIANO

[G2] apresentou a lógica de gestão financeira, as principais rotinas e dúvidas quanto às informações que controla ou que não controla.

[G1] questionou como é possível gerenciar o histórico da relação com os clientes atuais e potenciais, como uma proposta pode atualizar as informações operacionais sobre necessidade de insumos para o serviço, e ainda, como é possível atualizar um serviço que muda após a proposta negociada. [INTERESSE] [...] Neste encontro pude observar a separação dos papéis, as rotinas individuais e conjuntas dos empreendedores com quem temos contato, assim como a participação dos demais sócios [G4 E G5]. Pude verificar que as maiores dúvidas e inseguranças estão nas rotinas administrativas, no volume e prioridades de trabalho de cada um. [NECESSIDADE]. Por isso propus o Planejamento do método CERNE¹⁰ para eles refletirem e revisarem objetivos e planos para os próximos 06 e 12 meses, com isso, reestruturarem estas rotinas com base neles.

12/11/2013 – ANÁLISE DO RELATÓRIO DE PLANEJAMENTO PARA 2014 FRAGMENTOS DO RELATÓRIO PRODUZIDO PELOS GESTORES

1.2. Plano Financeiro: [...] utilizar um software para controle financeiro que deverá substituir algumas das tabelas em Excel atualmente usadas possibilitando um melhor controle dos gastos e receitas da empresa para cada centro de custo (a serem organizados). [NECESSIDADE]

1.3. Plano Tecnológico: 1.3.1 Serviços: formar nova empresa com mais um sócio para viabilizar centro experimental com isoladores; padronização de metodologia para análise de estresse [...] metabólico em suínos e bovinos (6 meses) e aves (12 meses); experimentar novas metodologias já disponíveis no Mercado para que possamos incorporar ao portfólio de serviços de rotina; em 12 meses concluir

¹⁰ Consultar nota 2 página 21.

padronização de metodologia para CI em órgãos [...]; em 6 meses concluir o teste com vacinas autógenas em bovinos analisando os dados recentemente disponíveis e elaborando estratégias para diferentes abordagens. 1.3.2 Produtos: em 6 meses iniciar os trabalhos para produção de vacina vetorizada com os parceiros já estabelecidos; em 12 meses iniciar os ensaios/testes para vacina vetorizada [...]; em 12 meses realizar prova de conceito dos [...] sensores; em 6 meses retomar procedimentos técnicos para avançar no desenvolvimento de [...] sensores visando o Mercado de diagnóstico em bovinocultura; em 6 meses concluir o ensaio de atividade do [PD1] e em 12 meses adequar a produção em larga escala e definir os planos de comercialização com o parceiro deste projeto; em 6 meses concluir a avaliação de viabilidade técnica para purificação de [PD2] em larga escala e iniciar ensaios em animais com o produto já existente no estoque; em 12 meses concluir a avaliação de viabilidade econômica da purificação de [PD2] tendo por base resultados obtidos nos testes, já incluindo precificação e estudo de Mercado para o produto – possibilidade de parceria já em vista;

1.4. Plano Mercadológico: [...] definição do nicho de mercado atendido [...] caracterização e posicionamento do produto a partir das expectativas, exigências e necessidades do mercado [NECESSIDADE] [...] Devemos melhorar o tratamento estatístico de dados para elaboração de relatórios mais robustos, [INTERESSE] visando não somente a prestação do serviço de melhor qualidade, mas também a elaboração de artigos científicos para publicação [...] Espera-se definir contratos de longo prazo com análises regulares (x análises mensais) inclusive considerando a readequação de preços para esta nova realidade, [NECESSIDADE] passando a ganhar em escala. [...] definição do sistema de distribuição (entrega) do produto: melhorar o sistema de entrega de relatórios finais, [NECESSIDADE] deixando de ser apenas via e-mail (PDF) passando a ser impressa, em pasta/envelope personalizado e entregue via correios ou em mãos (quando a distância assim permitir). Buscar melhoria constante na discussão de dados, que é o forte e diferencial de nossa empresa. Identificação de possíveis faixas de preço baseado no valor agregado ao produto e no estudo dos valores praticados por possíveis concorrentes e substitutos [INTERESSE] [...] Atualmente, a [CI] já tem seu preço praticado mas o ajuste do preço ao longo do tempo é feito de acordo com o diferencial da empresa (análise e interpretação dos dados) e a concorrência (outros serviços prestados com resultados similares).

1.5. Plano de Gestão: 1.5.2. Desenho da estrutura organizacional: [...] atualmente: desenho não estruturado, nem fixo, totalmente horizontal; áreas da empresa sob responsabilidade de cada sócio, que respondem por diferentes frentes; elaborar estrutura minimamente vertical (um líder, um gestor que empregue sua personalidade à empresa). 1.5.3 Adoção de ferramentas e rotinas de gestão: urgente: teste e adoção de softwares/soluções on-line de gestão integrada; organização do Dropbox. [NECESSIDADE].

06/03/2014 – ANOTAÇÕES DA REUNIÃO COM O G1

O gestor G1 decidiu realizar uma pesquisa de satisfação com os cinco principais clientes para saber o que poderiam melhorar no serviço prestado, o que chamou a atenção dele foi uma resposta sobre o custo benefício, ele explicou que o cliente descreveu o custo benefício como “bom mas é caro”. O cliente escreveu que o custo é alto, apesar do resultado muito bom, mas o custo é alto para um estudo que poderia ser realizado por análises mais baratas e que disponibiliza resultados semelhantes.

G1 acredita que a lógica de precificação está equivocada. Quem elaborou os custos foi o G2, ele partiu dos números atuais da OMEGA, e fez o seguinte cálculo: quantas amostras mais ou menos a empresa testa atualmente e calculou o valor mínimo para ter lucro ou equilíbrio. G1 discorda dessa lógica, porque, ele acredita que a OMEGA deveria pensar em um volume previsto e possível de amostras (o máximo de capacidade estimada para a situação atual do mercado), ou seja, definir um número de segurança e, a partir desse número de segurança definir quanto cada amostra deveria custar e, dessa forma, o desafio seria vender e buscar esse volume de segurança de amostras [CONTROVÉRSIA NA RELAÇÃO COM O OBJETO E NOVOS INTERESSES].

Essa situação surgiu porque várias empresas com quem eles negociaram, não fecharam vendas por causa de preço, e uma das empresas que respondeu à pesquisa também comentou que o valor cobrado estava muito alto para a realidade deles.

Estas empresas trabalham em uma lógica diferente daquela prevista quando o gestor G2 elaborou o cálculo de preços. Estas empresas possuem grandes volumes semanais de testes solicitados a laboratórios de São Paulo e Rio Grande do Sul. São testes rotineiros para o controle de produtos fabricados por seus potenciais clientes e que hoje pagam por testes mais simples e mais baratos.

O interesse do gestor G1 é poder concorrer por estes serviços durante os processos de contratação que ocorrem anualmente (início e final de ano), fazendo pequenas adaptações logísticas e contratuais do

trabalho que a OMEGA já oferece ao mercado [INTERESSE]. O volume atual de aproximadamente 200 amostras por mês poderia chegar a 500 ou mais.

O gestor estudou um pouco sobre formação de preços: “E aí comecei a ler negócios de precificação, estratégia de preço e tal... e você reduzir o preço para ter volume de serviços pode ser uma estratégia errada... só que não sei... se eu conseguisse fornecer pros clientes a mesma análise com a qualidade que eles disseram que é muito boa, pagando todos os nossos custos, dando lucro, pagando pro labore que a gente não tem... a gente passa entrar numa rotina, passa a ser um laboratório de análise mesmo. E aí diversificar os serviços vem em seguida.” [OBJETIVO].

11/03/2014 – RELATÓRIO DOS CONSULTORES DA AGÊNCIA DE INOVAÇÃO

Problema que precisa ser resolvido: estratégia de venda e comercialização; preocupação com o valor do serviço para comercialização (existe dificuldade em precificação), tornar a [CI] um produto mais cíclico ou ter produtos-serviços cíclicos (fluxo de caixa constante); planejamento estratégico: problema maior é o PENSAR A GESTÃO. Ponto interessante e sugestões: Conhecimento em administração e marketing; Risco por só ter uma linha de negócio, [CI]; Aumento de portfólio; Ter clientes fixos.

27/03/2014 – GRAVAÇÃO DE REUNIÃO COM CONSULTORES EXTERNOS

- [G1] – O preço de serviço de rotina que a gente ofereceu para eles inicialmente, eles já contemplam o pro labore, para todos os sócios, os custos operacionais, os custos de manutenção, riscos.
- [C2] – É isso que vai impactar num outro ponto que tinham comentado que é a precificação dos produtos, o pro labore está dentro da precificação dos produtos está claro? Que em algum momento tem que diluir da onde vem esse... chegaram naqueles custos para ter ideia de precificação?
- [G1] – Então para ideia de precificação de rotina tem, tem aqui já a *planilha*, que o Luciano me ajudou a montar então se tiver errado é culpa dele!”

20/05/2014 – RELATÓRIO DA 4ª. REUNIÃO COM OS CONSULTORES DA AGÊNCIA DE INOVAÇÃO

Depois de muita discussão sobre o fluxo de caixa e composição de preços, os gestores mudaram o tema da reunião e apresentaram um novo projeto de infraestrutura para testes que visa aumentar as possibilidades de aplicação do [CI] e testes semelhantes em aves. Seria a construção de uma área controlada para testes, com isoladores para isso. O que atende aos questionamentos de diversificação feitos pelos consultores nas duas primeiras reuniões com a OMEGA.

30/09/2014 – ATIVIDADE DE MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DA EMPRESA

- [AU] – O que vocês entendem quando eu falo de atividades que vocês consideram estratégicas, o que é estratégico pra vocês?
- [G1] – É pensar no que é interessante pra empresa, não agora, pra daqui um tempo. Onde nós queremos chegar.
- [G3] – As ações que a empresa precisa tomar para garantir um futuro saudável
- [G2] – A minha visão é mais ou menos isso, com os dois lados, você enxergar como você quer a tua empresa funcionando ou aonde você quer, o que você quer atingir em X tempo, e ver as ações que precisa tomar pra conseguir isso.
- [AU] – Já tem uma análise comparativa na visão do G2: o que estou fazendo, a visão de futuro, e as ações pra chegar lá.
- [G2] – É a estruturação da estratégia né.
- [AU] – Muito bem, eu pergunto pra vocês: mudou essa visão de vocês ao longo do tempo? Com a participação dos consultores e a minha. Vocês perceberam alguma coisa de diferente nesse discurso, nessa linha de raciocínio de vocês?
- [G2] – Com a estratégia percebi algumas modificações de ação porque antes a gente não fazia, passamos a fazer. Mas estratégia quanto a visão de onde a gente quer chegar e mais ou menos o caminho trilhado eu acho que não mudou.

FONTE: DADOS DA PESQUISA. GRIFOS E TEXTO EM COLCHETES DO AUTOR.

QUADRO 8 – EXEMPLO DE INTRODUÇÃO DE NOVOS CONCEITOS

CATEGORIAS DE ANÁLISE
<p>Todo conceito ou ferramenta de administração introduzido aos gestores da OMEGA por meio de atividades analisadas, leituras realizadas, reuniões, palestras ou consultorias. Como exemplo: custo fixo, custo variável, ponto de equilíbrio, margem de lucro, orientação por custos, orientação por diferenciação, rentabilidade, valor agregado e valor percebido.</p>
<p>INTRODUÇÃO DE NOVOS CONCEITOS MEDIATIZANTES</p> <p>27/03/2014 – GRAVAÇÃO DE REUNIÃO COM CONSULTORES</p> <p>FRAGMENTO 01 – MATERIALIDADE DO OBJETO</p>
<p>[C2] – [...] “Dos outros pontos que vocês analisaram? Pro labore?”</p> <p>[G1] – A gente não parou para elaborar</p> <p>[G2] – Não paramos, mas tem aquele demonstrativo projetado pros preços de serviços de rotina</p> <p>[G1] – O preço de serviço de rotina que a gente ofereceu para eles inicialmente, eles já contemplam o pro labore, para todos os sócios, os custos operacionais, os custos de manutenção, riscos.</p> <p>[C2] – É isso que vai impactar num outro ponto que tinham comentado que é a precificação dos produtos, o pro labore está dentro da precificação dos produtos está claro? Que em algum momento tem que diluir da onde vem esse... chegaram naqueles custos para ter ideia de precificação?</p> <p>[G1] – Então para ideia de precificação de rotina tem, tem aqui já a <i>planilha</i>, que o Luciano me ajudou a montar então se tiver errado é culpa dele!</p>
<p>FRAGMENTO 02 – DIÁLOGO SOBRE CONCEITOS NÃO-ESPONTÂNEOS</p>
<p>[C2] – Não sei se está baseado nisso, pode complementar um pouco mais né, mas vamos imaginar assim uma, pra você fazer uma precificação para qualquer produto, <u>eu gosto de fazer uma analogia fora da área de vocês até para não conflitar, mas se você pega um restaurante, o restaurante tem um custo fixo, independente da comida que ele vai fazer, ele tem a luz, ele tem a água que ele vai gastar para lavar, pra ele lavar uma panela com frango e não sei o que é o mesmo custo que ele tem para lavar uma panela que fez lagosta, então ele tem um custo fixo, daí tem um custo variável que é, que prato eu vou fazer: aquela moça ali ela vai lavar a louca independente se é um frango ou uma lagosta, aquele cara ali vai servir independente se é frango ou lagosta, agora tem um custo variável que é para fazer um prato de lagosta e para fazer um prato de frango, quando vocês aqui fazem, se é que fizeram, dentro disso: quais são os custos fixos que a [OMEGA] tem? Lembrando que é uma projeção dentro do ambiente acadêmico, fora quando vocês vierem aqui, então tem o custo fixo, pro labore é um fixo, centro de pesquisa é fixo, maquinário que está ali parado, desligado é fixo, agora quando eu vou fazer uma CI envolvo uma equipe de 20, fazer um trabalho com uma equipe de 5 ...</u></p> <p>[C1] – Aí eu adiciono ao teu comentário o seguinte: um ponto interessante é <u>o custeio por atividade, aí você pega todo esse custo fixo, pega produto barra serviço, produto a produto e vai analisar qual que é o custo deles e a estrutura fixa sendo diluída também nesses seus produtos, então você consegue chegar a uma precificação partindo dos seus custos fixos e variáveis, então isso é bem legal porque daí você não deixa nenhuma coisa descoberta, e não é simplesmente pegar todos os seus custos fixos e dividir, ah beleza são 3 produtos e eu divido pelos 3 produtos, tá mais qual é o peso disso: um vai pesar 90%, outro, 5% e outro 5%, tá, então se eu simplesmente dividir aqueles de 5 eles estão fora do mercado ne, porque vão ficar com o valor extremamente lá em cima e não vai dizer a realidade, então esse ajuste, esse primeiro é legal de fazer porque facilita na hora da precificação. [...] a estrutura vai na forma mais simplória de todas, um Excel bem montado disso já vai te dar um belo norte de como você vai fazer isso, uma vez montado.</u></p> <p>[G2] – [...] <u>por enquanto a gente não tem uma diluição desse custo fixo porque o que a gente tem hoje é um serviço só</u>, mas a gente já conversou por cima dessa diluição do custo fixo no momento do aumento de portfólio, é que daí vai ter que ver a demanda de cada um para fazer uma, que seja compatível ne</p> <p>[G1] – [...] <u>essa é a estrutura que a gente montou na planilha de custo e trabalhando sempre mensal e aqui já trabalhando com algumas perspectivas, hoje ... energia... a gente não tem esse custo, a gente tem custo com o montador, mão de obra que são os estagiários, manutenção, aqui também já entrou operação que ele não é tão caro para (...)</u></p> <p>[G2] – Tem também a manutenção das pipetas, de algumas coisinhas menores que ...</p>

[G1] – A incubadora, site telefone combustível alguma coisa assim, site, telefone combustível, alguma coisa assim, depende do mundo de amostras, mas sempre acaba gastando alguma coisa assim em torno de inventário, que a gente vai e compra, os pro labores entraram, correios, depreciação de equipamentos coisas assim, luvas, são gastos mais ou menos estimados aí,

[C2] – E os equipamentos?

[G1] – São custos fixos mensal, na depreciação e na manutenção. 32 é o custo por amostra variável, aí nós temos um outro custo, nós temos dois tipos de custo variável. Um que dependendo do número de anticorpos, dependendo do número de células que a gente enxerga e outro que é variável pelo número de amostra, porque cada amostra de sangue que é um animal ele requer um tubo de suporte, uma seringa, uma agulha, e um tubo de coleta de sangue. Então a gente tem a composição do custo variável e a somatória do custo com os reagentes outro com os materiais, então... para um ou outra coleta de sangue para eu enxergar as sete células eu gasto R\$ 34, 37.

16/04/2014 – GRAVAÇÃO REUNIÃO COM CONSULTORES FRAGMENTO 03 – DISCUSSÃO SOBRE NOVOS CUSTOS

[C2] – E quantas dessas, assim, para manter uma empresa de pé, quantas amostras vocês teriam que fazer por mês

[G1] – Aí varia, aí eu estou trabalhando com um... hoje o nosso preço praticado para esta situação de R\$ 144,00, 145,00 por amostra, a gente teria que fazer pelo menos 500 amostras livres, é isso né?

[G2] – Não, para dar lucro, para dar um bom lucro, porque a gente está fazendo hoje, está na 180 que é nosso ponto de equilíbrio.

[G1] – A gente deveria apresentar um fluxo de caixa apresentando o pro labore tinha um outro... ajustar a depreciação do equipamento tá... então essa é aquela tabela que a gente mostrou que estava uma depreciação de ... então 90mil em 5 anos. E aí trabalhando aquelas ideias de custos variáveis a nossa capacidade máxima de 1600 amostras máximas por mês, e daí a gente vem com uma serie de preço de venda, determinação do preço de venda por volume com base na alteração de volume, então a nossa situação atual que a gente imaginava ser 180,00 por mês, e o preço de venda, o preço que nos praticamos 144,00 ... bom, enfim, ai vamos começar a fazer fluxo de caixa. Ai eu comecei a fazer um fluxo de caixa pensando nessas coisas aqui e daí começou a me dar mais dúvidas, porque o problema: se eu quero oferecer, se a ideia é aumentar o número de amostras para oferecer a preços menores, e isso fica sim, comprovadamente mais fácil dos clientes aceitarem, e falarem: “opa gostei do serviço, mas achei que fosse mais barato, fazer a mesma... e agora fazer a mesma e agora nossa, ele está mais barato.” Eu vi isso tá... então comprovadamente o negócio é por aí, mas aí é o seguinte eu não posso imaginar que 1600 amostras sejam para uma empresa, daí eu vou fechar a [OMEGA] para aquela empresa, a não ser que ela pague por isso. Como ratear isso?! Como que a gente vai pensar?! E ai eu pensei de uma forma e ai a gente pode discutir pra caramba isso aí... então eu só desconstruí aquela tabela pra cá, então tem uma serie de preços de venda aqui também, considerando tudo... ok... Empresas interessadas neste tipo de serviço, ok... atualmente...

[AU] – Que tipo de serviço?

[G1] – Monitoria, nós estamos falando da [CI] da monitoria, que é esse volume, a prestação regular... Conversei com pessoas interessadas nisso daqui, conversando eu fui ouvindo, eu tenho 3 empresas, tem mais empresas interessadas: tem mais uma empresa interessada que é uma empresa grande, mais não quis trabalhar com ela aqui, eu vou manter 3, uma delas eu estou negociando esse volume aqui, talvez seja menos, não sei... essa empresa ela tem capacidade de trabalhar isso aqui, eu conversei com ela ontem, tem capacidade. Essa empresa aqui ela tem capacidade mas também, é uma coisa mais nova, então eu imagino que ela não vai arcar com tudo, então eu imagino que uns 200 está loco de bom, então daqueles 1600 eu estou vendo que nós temos 950 amostras/mês

[C2] – Nossa é outro cenário né...

FRAGMENTO 04 – RELAÇÃO ENTRE VOLUMES E O PREÇO

[G1] – Mesmo assim como é que eu vou trabalhar com segurança de caixa?! Como é que eu vou trabalhar com tudo isso?! Ai o que que eu fiz: daquelas mil e quatrocentos amostras a gente tem hoje cerca de 180 amostras/mês que são dedicadas para serviço, serviços mais complexos, experimentos. Não quero deixar de fazer isso, então daquelas 1600 amostras eu vou descontar 200 e vou dizer que a minha capacidade é de 1400 porque assim eu consigo atender essas 1400 de monitoria e se surgir um experimento ele não vai me quebrar, eu vou conseguir estar dentro da minha capacidade. Escolhi fazer este tipo de análise. Bom... então de 1600 eu passo a ter 1400 amostras por mês, de capacidade

máxima para trabalhar, uma cota para monitorias. Ai eu vou dizer que 50% dessa capacidade... pra que isso ... pra eu poder adequar qual é a faixa de preço para 3 marcadores, 4,5,6,7... é ... trabalhando com 700 amostras, se eu jogar 1400 esse preço de 62,00 ele acaba perto dos 47,00 mas de novo... estamos falando de uma prospecção de 950, eu não posso imaginar que eu vou vender 1400 numa porrada, se eu vendesse 1400 numa porrada, daí beleza. Isso aqui ia cair para 47,00. Então o que que eu fiz, reduzi a minha capacidade para 1400 para trabalhar só com 700 amostras.

[C2] – Por que reduziu?

[G1] – Só para eu poder fazer o cálculo e quando eu for vender para uma empresa e se ela falar assim, a não 300 não, só 100 e eu ofereci um preço para ela, não vai me quebrar as pernas, porque eu sei que o meu preço é menor...

[G2] – Bom eu estava pensando aqui...

[G1] – Deixa só eu terminar... Bom então aqui foi só o fator de cagaço de fazer 700 ao invés de 1400... sei lá... vou imaginar aqui 1400 que seria meu 100% de amostra, daí eu comecei a fazer uma variação de 100 a 1400 amostras por mês, tá... meu 100% do preço é aquela de 700 amostras, ou seja, poderia estar 47,00 aqui e eu ainda estaria com uma margem de segurança bem grande... 62,00 reais, então tá, e ai eu joguei aqui...

[AU] – A ideia pra definir essa margem de segurança veio do mercado?

[G1] – A margem é para ver o impacto que ele ia ter lá no final, mas dessa forma então você vê que de 1400 partindo de 62,00, pra cima ele vai aumentando, o que eu acho bastante lógico, se uma pessoa diz pra mim que ela vai fornecer 500 amostras eu falo pra ela tanto, se ela me diz 100 não é justo ela pagar esse mesmo tanto, ela vai pagar mais né, então eu fui jogando aqui um incremento de preço para ver como é que se comportaria isso... tá e ai, baseado neste tipo de preço aqui eu vou começar a fazer algumas vendas por número de amostras, então ... esse é o preço praticado... 62,00 reais. O preço de venda... estou vendendo uma análise de 3 anticorpos que eu imagino que se concentre por aqui a monitoria... não vai valer a pena fazer monitoria aqui...

[G2] – Com margem de quanto, de 15%?

[G1] – Calma, vou ver aqui porque vai depender do número de amostras. Se a gente trabalhar o mesmo preço de venda, eu joguei para 65,00 aqui, pronto, mais caro do eu tinha visto lá, era 62,00 eu coloquei 65,00, de novo, só para ver como isso impacta, né... se eu trabalhar com 100% das amostras, se conseguir fechar os 1400 análises, lá no final eu vou ter um lucro de 26% nessa operação tá, porque eu vou vender essas 1400 a um preço de 65,00 eu vou ter os custos, bla, bla, bla e botei aqui. Vendendo a 65,00 de novo, ali eu começo a subir, você pode ver se eu vender a metade da minha capacidade, 700 amostras, eu ainda vou ter um lucrinho lá, ridículo 5% ...

[G1] – por que: 700 foi a minha base de cálculo, se eu tivesse utilizado 1400 como base de cálculo, se eu vendesse 70% da capacidade ela me dava prejuízo certamente, então assim eu consigo ainda vender 700 amostras e ainda me dá um lucrinho... ainda tá pagando tudo e nós não estamos tão ruim.... Nós estamos hoje em um estágio que a gente consegue ousar, então se essa estratégia é a melhor ou não eu não sei, mas dessa forma que está, se eu vender menos de 700 amostras mês, começa a me dar um cenário de piora nos resultados, eu começo a ter prejuízo... vamos imaginar que... ai eu estava conversando ontem com o [G2] ontem... de novo nossa situação é especial, a gente consegue contornar algumas coisas. Esse lucro aqui trabalhando com o mesmo preço, vendendo só 70 amostras por mês, esse lucro negativo de 13.000 ele está um absurdo, mas se você trouxer, como é que nós vamos salvar a empresa, se chegar nesse resultado, desses 13.000 negativos, 12.000 é pro labore...

[C1] – Tá, que foi o que vocês incluíram né [o pro labore]?

[G1] – Exato! Se eu deixar de pagar os pro labores para os sócios, o meu lucro fica 1000 negativos, ou seja, a empresa sobrevive... de qualquer forma. ... mas a longo prazo o negócio não se sustenta. Eu falo muito para o cliente que 100 amostras não é difícil, eu não vou vender para três empresas apenas 70 amostras, isso aqui é uma situação absurda. Se acontecer isso aqui eu prefiro pagar e encerrar o contrato...

[C1] – Tá... mas hoje vocês vendem 100 por mês, certo?!

[G1] – Hoje nós vendemos 150 por mês

[G2] – Mas não a 65,00 a 144,00 ...

[C2] – Tem que ter assim gente, é... quando se constrói um perfil, por mais que tenha o FC ali de vocês, a gente tem que imaginar que a partir do número de amostras para ter a empresa saudável, então desconsidera aquele menos 1, menos 1000 negativo, não existe negativo na empresa, por mais que ela esteja na startup, é... eu quero fazer uma pergunta para vocês, vamos imaginar 1600 amostras...

vocês prefeririam 10 empresas mandando 160 amostras certo, para dar as 1600. Ou 3 empresas pedindo 800 amostras.

- [G1] – Eu prefiro não 10, mas se a gente diminuísse para 5 empresas e diluísse para as 5 empresas...
 [G1] – Porque eu não posso sobrecarregar a empresa...
 [G2] – Nem criar a dependência de uma empresa só...

FRAGMENTO 05 – DISCUSSÃO SOBRE LÓGICA DE PREÇOS

- [G1] – É por isso que, eu preciso... o cliente fez uma pergunta ontem: '[G1], a partir de quantas amostras fica interessante?' Eu falei: 'a partir de 300 por mês'. Ele: 'ah tá!'. Com base em que eu falei 300? Com base nos cálculos que com 300 a gente consegue reduzir. Porque se ele me oferecer 300 e mais ninguém me oferecer 300, ferrou o meu negócio.
- [C2] – Veja, o cálculo é reverso gente, o cálculo é reverso. [...] 20 mil por mês vocês precisam independente se tirou uma ou 1600 amostras, tá, isso que é o cálculo inverso tá, dos 20mil vocês têm que ver o seguinte, 20 mil vai entrar limpo, vocês querem ganhar 20mil de 10 empresas ou querem ganhar 20mil de 3 empresas, é uma pergunta que vocês têm que definir tá. Aí vocês vamos fazer um cálculo burro, 20mil por 3, cada empresa tem que faturar 7mil, aí você vai ver: 7mil dá para fazer quantas amostras: independente de quanto você vai ter de lucro, eu tô te mostrando numa conta bem mais simples, aí você vai escolher as empresas ... se você, vocês vão chegar a uma conclusão assim, agora já que nós escolhemos que são 4 ou 5 empresas, vamos procurar empresas que gerem não sei quantas amostras. Mas daí tem uma desculpa mas eu só consigo gerar para vocês 150 amostras, beleza, quando você precisar gerar sua demanda me procure mas eu não vou perder meu tempo com ela.
- [C1] – Ou você coloca um valor pra isso, beleza, mas o teu valor é isso. Dê um valor pra isso [valor menor de amostras]
- [G3] – Mas a gente tem trabalhado com a análise por amostra...
- [AU] – [...] primeira reflexão que vocês têm que fazer é, vocês estão entrando no mercado buscando escala, com uma estratégia de custo ok, que era toda uma discussão inicial que a gente estava tendo na semana passada, ok, ou vocês vão buscar pelo nicho mesmo que vocês atuam e aí vocês vão trabalhar com margens, vocês não vão trabalhar naquele cenário negativo. O cenário negativo de vocês.... Essa é a primeira reflexão. [...] volume é importante? É, e vocês têm uma entrada frequente, regular e saudável, volume é muito bom para isso, só que todo o discurso até então vinha com um discurso de estratégia de diferenciação de inovação, e a estratégia de diferenciação e negociação impõe algumas questões. Primeiro uma postura diferente do mercado, e quando a gente fala de uma postura diferente no mercado a gente está falando de preço. Então o valor de vocês vai ter uma margem muito maior. Então a primeira pergunta do [C2] é fantástica: 'de quanto vocês precisam?' e fazem a conta inversa. A pergunta que eu faço ela é mais audaciosa: quanto vocês querem? Se vocês trabalham com a proposta de inovação, diferenciação vocês tem que pensar quanto vocês querem, então o risco com a relação com os parceiros é o risco do processo de aprendizagem, daqui a pouco vai tá todo mundo seguindo esse padrão, então legal... a gente precisa aproveitar esse boom, a gente precisa aproveitar essa novidade e cobrar o preço de novidade até que ela se torne um preço de uma *commoditie*, até em determinado ponto da sua tabela você foi seguindo essa linha de raciocínio e oferecendo isso. Porque o que acontece hoje: hoje vocês têm dois tipos de clientes e uma terceira dimensão aqui que seria por tipo de cliente.
- [AU] – Vocês têm um tipo de cliente aqui que pegam um experimento, um projeto feito por encomenda e em função disso vocês passam um valor para aquele experimento, tudo bem, para ficar fácil a matemática de vocês, vocês encontraram um valor místico, fantástico de 144,00 por amostra, queira ou não, não entra ali o 144,00 não é verdade? Hoje vocês teriam condições de comprar um pouco menos, um pouco mais, em função do volume que vocês têm de trabalho diluído... Não importa, vocês encontraram esse valor que traz um conforto para vocês, traz uma segurança... só está espantando alguns clientes, que é a sua preocupação... Então como estratégia ...
- [G2] – Esse valor de 144,00 ele meio que foi sendo encontrado, né! A gente começou com um valor baixo e foi levando pra ver até onde que era aceito... A gente não tinha ideia de como precificar o trabalho... a gente sabia quanto custava, mas não o quanto a gente podei podia cobrar por ele não...
- [AU] – Então vocês foram no mercado, é ele quem define. O [C2] falou isso muito bem na reunião passada. O novo valor que vocês têm que encontrar é o mercado que vai definir também, só que ele vai definir com base em tudo aquilo que vocês podem oferecer para eles [...] fixa o valor de 65,00 que é outro número místico, fixo o 65,00 e corre atrás de volume para eu maximizar e chegar nos 22% de receita, isso é estratégia que mata a questão de inovação... produto de prateleira...

- [G1] – Não é a estratégia que eu estou buscando...
- [G2] – Isso é mais ou menos o que eu queria falar...
- [G1] – Eu não quero fixar o preço... eu não fixei preço nenhum, a minha dúvida é o seguinte: a hora que eu vou oferecer para um cliente, primeiro: eu tenho lá 1400 amostras e eu quero usar essas 1400 amostras para fazer monitoria, mas sei que o cliente não tem capacidade para oferecer isso e não quero ter nenhum que tenha, o que eu não posso é fazer 1400, divido por 4 que eu vou chegar em um número que eu vou falar para o cliente, olha: você vai me vender tanto. Ai eu vou falar para o cliente, claro, vou sempre tentar o número máximo. 400 amostras... o cara não tem condições... vamos buscar esse número... 350... pronto, fechamos 350 amostras no mês, ótimo. [G1] a quanto você me vende 350 amostras no mês: te vendo a 47,00 ... maravilha opa! Tem 300 a 47,00, pra minha empresa sobreviver eu tenho que vender mais pelo menos 300 amostras... [...] se eu vender 700 amostras a 105,00, pra quem eu vendo: não sei... É volume... eu fico numa situação complicada. 980, eu vou vender para 4 clientes, cada uma vai numa faixa ali, e é obvio que aquele que me render mais vai ter que ter um preço diferenciado, que vai ser os *vintão* e os que me render menos vai ser os 120... como é que eu faço isso aí?
- [G2] – [G1] é isso que eu estou pensando desde ontem e estou tentando te responder desde o começo da reunião [...] Volte lá na tua primeira tabela de cima do custo fixo variável e chegar na... não... lá em cima... em cima dessa... custo variável, custo fixo ai tem alguma coisa relacionada a número de amostras ou não: pega a planilha dos 840... segue para a direita ... o que que eu pensei... se a gente ocupar 60% da nossa capacidade é 840 amostra, eu não posso pensar numa estratégia de precificação se eu tiver sempre com o máximo de ocupação, eu tenho que pensar num hotel que na parte dos quartos estão vazios, então vamos fixar, fixou uma linha para estabelecer todo o raciocínio. [...] vamos fixar que é uma expectativa de trabalho, se eu tiver mais do que isso eu vou ter mais lucro... é uma meta mínima de vendas, tudo bem... que eu tinha chutado 840... E tinha me animado que ficou abaixo dos 150 que você já tem... tá... é... [...] e daí o que eu pensei: no momento que tem alguém que me aluga 400 quartos eu coloco, você tinha colocado uma margem de lucro de 15% na sua tabela certo... o que eu estava pensando é assim... no momento em que alguém me de 400 que é a metade do eu ... do movimento do meu hotel eu coloco uma margem de 10%, se alguém me pegar 300 quartos eu coloco 15%, se alguém me pegar 200 quartos eu coloco 20% se alguém me põe menos de 200 eu boto 25%, daí você coloca uma estratégia de precificação baseada em volume levando em consideração o seu número mínimo de vendas.
- [G1] – Se nós estamos trabalhando com 700 que naquela estrutura e mantendo o lucro de 15%... meu preço mínimo é 62,00... meu preço mínimo pra minha capacidade máxima, foi o meu preço mínimo para a minha capacidade reduzida aqui... estou trabalhando com essa margem de segurança... se eu vender 700 a esse preço meu lucro também se mantém, mantém 15% e é o que eu quero...

FRAGMENTO 06 – DISCUSSÃO SOBRE LÓGICA DE FATURAMENTO

- [C1] – A gente está fazendo uma conta de chegada muito focado no percentual, eu quero mudar um pouco de raciocínio no seguinte: hoje está em 144 certo, o valor que vocês estão cobrando? [...] Então eu tô dizendo assim, por um instante, esquecendo o percentual que você quer ganhar e pensar em quanto o mercado está disposto a pagar, porque senão eu tô com uma sensação que a gente está analisando algo que está abaixo do que o mercado pode estar disposto a pagar e nisso a gente pode até descobrir um espaço que tem no mercado.
- [G1] – Tá... se a gente for jogar a nossa realidade na planilha é... hoje a [OMEGA] cobra 144,00 por uma coisa que ela devia cobrar 148,00 [...] pelo custo [...] pelo mercado tem que baixar isso drasticamente, é muito caro pro mercado 144,00 [...] Nós estamos cobrando 144,00 que deveríamos cobrar 148,00, 150,00 nós chegamos a colocar 162,00, para pagar pro labore, custo fixo [...]
- [C1] – De quanto o mercado está disposto a pagar, 144,00 é caro... o quanto é possível para a maioria das empresas comprarem com vocês hoje?
- [G2] – A gente tem dois mercados um mercado de experimento que gente cobrava em torno de 100,00 o pessoal falava que era barato pelo número de anticorpos que usava e não sei o que... E a parte de serviços de rotina que a gente está querendo entrar que é dentro da produção, daí teria que ser muito mais baixo para ser aceito. São duas frentes, são dois mercados diferentes.
- [G1] – [...] Se o cara está disposto a 400 amostras eu consigo dizer para esse cara que 400 amostras eu consigo vender a 47,00... 50 e poucos reais, 52 reais... a gente fecha 50,00. O cara aceita na hora, o cara fala: 'nossa! 50 reais para tudo isso aí'. Para o trabalho que ele já conhece. Ótimo, preço muito bom. Qual

- que fica a preocupação para a [OMEGA]: Eu vendi 400 a 50 e agora vou precisar vender mais 200... vai subi um pouquinho o preço porque eu vou ter que buscar outras coisas.
- [C2] – [...] aí é que tá, não dá para fazer esse tipo de conta. Esse tipo de conta e essa tabela... na matemática financeira não vai, você não vai conseguir pagar os pro labores.
- [C1] – É, vai ter que ter cenários para analisar isso...
- [AU] – [...] então a gente está dando duas alternativas para vocês, uma é a lógica de indústria que vocês têm que ter bem claro. Qual é o valor pago pelo mercado. Que a pergunta do [C1] ela é a primeira regra da formação de preço e a gente já vem discutindo isso há algum tempo. [...] Segundo, qual o valor médio e mínimo que vocês podem aceitar. E qual é o ponto de equilíbrio... Não os 700... os 700 é um número mágico, não pode ser um número mágico vocês têm que fazer uma análise desses 3 clientes e um quarto no mínimo eles vão me oferecer, 100, 150, 200... então esse é o meu ponto de equilíbrio, é esse que eu tenho que praticar, você fixa o preço [...]. Então, se vocês seguirem a lógica da indústria, vocês precisam definir qual o preço pago pelo mercado, qual o volume médio mínimo que vocês vão aceitar porque é o ponto de equilíbrio de vocês, não 700. Com base naquilo que vocês estão negociando hoje qual o valor que pode se trabalhar considerando 15% de margem e a gente conseguir tirar pro labore por mês dentro da estratégia de monitoria, a gente está discutindo só esse, essa nova lógica de estratégia de vendas...
- [G3] – Esse volume médio mínimo é em relação ao preço que o mercado vai pagar... é isso?!
- [AU] – Na verdade é para você fazer uma análise inversa, você está fazendo uma análise inversa do mercado para dentro da empresa que é a linha de raciocínio primeira na hora de pagar um preço, depois você faz aquilo que o [C2] falou.
- [C1] – Dos custos para fora [...] você pode ratear aquele cara ali [custos fixos e variáveis] para você ver quanto fica, para você não trabalhar negativo.
- [G2] – O que a gente escutou ontem da [cliente]... Eu acho que a lógica pra a parte de monitoria é muito mais lógica de indústria porque o cara... quando o [G1] falou ah preciso de 400 amostras... para fazer um preço bacana... perto de 60, 24.000 mil por mês, 1800 para um galpão fica difícil de um serviço que eu tô dando para o meu cliente eu colocar um custo de 1800 no galpão, então é uma coisa que eu não tenho total certeza ainda. [...] é que como eu falei são dois mercados, o mercado de monitoria que a gente está tentando entrar é dentro da produção, é um negócio absolutamente industrial, quem aplica, quem presta serviço para eles também segue essa lógica industrial [...] sim, mas é que o raciocínio de fechamento de negócio deles é o raciocínio industrial e na parte de experimento vem para a lógica de diferenciação, até o que a gente pode passar, fazer com as nossas propostas é acabar com o valor de amostras por exemplo, falar o valor deste projeto é tanto...
- [G1] – Mas no final o cliente faz as contas por amostra... a questão do preço na diferenciação o mercado hoje aceita, se a gente subir o preço ainda aceita alguma coisa, isso é muito bem trabalhado, como o [G2] falou a monitoria nem pensar, monitoria eu tenho um preço alvo que geraria os negócios nesse faixa aqui, a gente está trabalhando com 3 marcadores nessa faixa aqui a gente consegue ter informações importantes, tá... então 43,00, 52,00, 40,00, 49,00... isso aqui é aceitável, só que se você **por exemplo mirar aqui no 52,00, 58,00 que é bacana que o mercado lá me diz que paga... se eu correr isso aqui para a esquerda estou pagando isso aqui numa realidade de 980 amostras por mês aí eu digo, então eu tenho que correr atrás de 980 amostras por mês... aí... só que 980 é o que eu tenho que vender, se eu vender mais eu vou ter capacidade para trabalhar ok, o meu lucro só vai aumentar... perfeito... prático tudo muito lindo, a hora que eu fecho o contrato a 52,00 com uma empresa, que me vende 300, outro me vende 100... eu precisava de 980 neste preço e eu tenho 400...**
- [C1] – Aí assim, eu vejo um caminho intermediário a isso... vai ter o preço que você vai querer colocar e não vai poder por em 900, você vai ter que fazer uma estratégia de caminhar para isso e vai ficar e até mesmo assim... para o próximo um ano eu vou trabalhar com uma tabela para o próximo ano, se eu conseguir fechar ótimo mas vai ter alguns que vão ficar fora, mas eu vou sair de 150 para 400 e agora que estou com 400 pra ir pro 900... eu consigo até abaixar um pouco mais para esse pessoal para conseguir ter mais volume, mas nesse primeiro momento se você fizer direto isso você vai ter um baque muito forte e não vai conseguir sustentar. Então vai ter que trabalhar com uma tabela que vá migrando, para poder te dar essa segurança e você poder incorporar mais serviços, então algo a ser estruturado para ter uma tabela para o próximo ano e uma tabela para o próximo ano pra frente...

- [G1] – Eu concordo mas continuo com a minha dúvida... a hora que eu fechar as 400 amostras que eu acho que é um ponto bom... no meio do caminho... um cliente vai me dar dessas 400, vai me suprir 300 e outro vai me suprir 100, se eles conversarem, não acho que seja justo...
- [C1] – Sinceramente não acho que seja problema você trabalhar com valores diferentes...
- [G2] – [G1] se a gente trabalhar com os clientes, você me dá 400 amostras mês, se me der 50, se me der 200 amostras por mês vai ser 90,00 a hora que o cara falar quanto é que você está pagando: 90,00 e você: 50,00, sim eu já apresentei a tabela para vocês e já sabem o que está acontecendo.
- [C1] – [...] eu diria assim, a construção do cenário tem que exercitar muito e faça... exercite o cenário aquele que, o cenário de 900 o cenário de 700... exercite o cenário de 200 e 100, você pode ter vários cenários [...] mas se a gente pensar cruamente o filé mignon, apesar da rotina, é 144,00, esse é o filé mignon, esse é o cliente [...] então no final das contas para vocês a grande margem é esse cara de 144,00 [...]
- [G2] – E eu acho que mesmo o fato da gente entrar em monitoria e o negócio começar a ficar conhecido no mercado vai captar mais clientes para essa parte de experimento.
- [C1] – A ponto de você poder segurar a monitoria... a ponto de chegar um momento que: não interessa ter 100% de monitoria então eu fecho 50% de monitoria, porque eu tô com tanta demanda do outro que me dá dinheiro.
- [G2] – Ou põe mais uma máquina, dobra a produção... essa lógica, dentro do que você estava falando me ocorreu uma ideia do ... ah vamos pensar um... para hoje atingir 400 o ano que vem atingir 900... dentro da margem... a primeira coisa que me passou pela cabeça foi se existe essa tendência de baixada, porque que vai ter o cara que vai entrar antes pagando mais caro, por isso que eu pensei que poderia ser uma solução aí é a gente apresentar para os nossos clientes uma proposta de entrada de um valor mais alto, falando pra ele que a gente vai baixar ano que vem.

FONTE: DADOS DA PESQUISA. GRIFOS E TEXTO EM COLCHETES DO AUTOR.

8.2 COMPILAÇÃO DAS ENTREVISTAS E ATIVIDADES ANALISADAS

Abaixo seguem os quadros com detalhamento de dados coletados no campo.

QUADRO 9 – ATIVIDADE DE MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DA OMEGA

30/09/2014 – ATIVIDADE DE MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DA EMPRESA
FRAGMENTO 01 – INÍCIO DA ATIVIDADE

- [AU] – O que vocês entendem quando eu falo de atividades que vocês consideram estratégicas, o que é estratégico pra vocês?
- [G1] – É pensar no que é interessante pra empresa, não agora, pra daqui um tempo. Onde nós queremos chegar.
- [G3] – As ações que a empresa precisa tomar para garantir um futuro saudável
- [G2] – A minha visão é mais ou menos isso, com os dois lados, você enxergar como você quer a tua empresa funcionando ou aonde você quer, o que você quer atingir em X tempo, e ver as ações que precisa tomar pra conseguir isso.
- [AU] – Já tem uma análise comparativa na visão do G2: o que estou fazendo, a visão de futuro, e as ações pra chegar lá.
- [G2] – É a estruturação da estratégia né.
- [AU] – Muito bem, eu pergunto pra vocês: mudou essa visão de vocês ao longo do tempo? Com a participação dos consultores e a minha. Vocês perceberam alguma coisa de diferente nesse discurso, nessa linha de raciocínio de vocês?
- [G2] – Com a estratégia percebi algumas modificações de ação porque antes a gente não fazia, passamos a fazer. Mas Estratégia quanto a visão de onde a gente quer chegar e mais ou menos o caminho trilhado eu acho que não mudou.

FRAGMENTO 02 – FINALIZAÇÃO DA ATIVIDADE

- [AU] – [...] pergunto pra vocês: o que que trouxe de informação pra vocês isso aqui? O que vocês conseguiram identificar de diferente ou de novo? Ou não, foi mais do mesmo.
- [G1] – Sinceramente, eu acho que a gente botou no papel o que a gente já sabia.
- [G3] – É o que a gente já sabia.
- [AU] – é?
- [G2] – Mas tem algumas coisas que pra mim ficou claro, que a gente estava enxergando como uma parte da empresa, mas que formalmente seria outra.
- [G1] – É, não, fora essa parte de setorização, não é bem operacional, é mais estratégico. No dia a dia eu não vejo diferença se tá pra cá ou tá pra lá.
- [G2] – ah sim...
- [G1] – A gente sabe que tá fazendo aquilo porque tem o nosso objetivo e tem porque fazer aquilo. Agora não, não é mercado é tecnologia. Muda o *post-it*, só isso. Mas a gente continua fazendo e não vai ser mudado o modo de fazer ou o modo de pensar o meu negócio porque estava em uma coluna e agora passou pra outra.
- [G2] – Mas o que eu acho que faz diferença é numa próxima consultoria, por exemplo, que vai vir alguém com a mesma formação que você, a hora que a gente for falá, se comunicar, vai ser mais fácil porque deu uma unificada na linguagem, na forma de dividir. Eu acho que se a gente for tomar um outro serviço de consultoria e for perder menos tempo da consultoria, pra explicar o que a gente tá passando e for usar a mesma linguagem é uma vantagem.
- [AU] – Do dia a dia que o G1 comentou, não faz diferença pra vocês entre o que é estratégico e o que é operacional?
- [G1] – Das mudanças que foram feitas eu acho que não, do que de repente passou do operacional para o estratégico.
- [AU] – É, teve alguns que mudaram esse aqui a gente, pois pra lá outros pra cá. Eu pergunto, faz sentido dividir isso em estratégico e operacional?
- [G1] – Sim.
- [AU] – Porque que pra vocês faz sentido dividir?
- [G2] – É importante ter essa divisão clara porque uma coisa que eu sinto direto é que a gente acaba se envolvendo com o operacional e acaba perdendo às vezes vista de algumas coisas que são estratégicas, que é importantíssimo, senão a gente acaba correndo no mesmo lugar. Que foi o que a gente estava falando a algum tempo atrás dos nossos projetos.
- [G1] – É nossa principal fraqueza, nós somos as pessoas que têm que tocar o operacional, e o troço tem que tocar porque senão a empresa não sobrevive, e tem que tocar o estratégico, a diferença é o seguinte, o estratégico não traz resultado imediato, que a gente precisa pra empresa funcionar, então a gente tem que fazer o operacional. Por exemplo, por que eu não passo o dia sentado numa mesa ligando pros clientes, porque eu acho que teria uma função muito mais importante e estou limpando [o] aviário. Porque eu preciso limpar [o] aviário senão não conseguimos tocar o experimento e não consegue ganhar dinheiro em cima daquilo. Então são coisas que a gente sabe que tem que fazer mas infelizmente a gente faz assim...
- [AU] – Aí eu pergunto pra você G1, o que que é mais estratégico então, agora pra vocês, ligar pro cliente ou limpar [o] aviário?
- [G1] – Ligam pro cliente, seria mais estratégico, investir mais nisso, no que a gente já conversou sobre isso, fazer visitas, eu nunca fui em nenhum cliente.
- [AU] – O dilema dele cabe pra vocês também [G2 e G3]? Ou seja, vocês têm questões dentro do departamento ou dentro das rotinas de vocês que competem o operacional com o estratégico?
- [G2] – Sim.
- [AU] – Tá, então o objetivo final desse fluxo, é um só: priorização. Esse é o objetivo final disso, que eu quero deixar pra vocês como reflexão. Talvez seja chover no molhado, talvez seja repensar suas prioridades.
- [AU] - [...] Porque querendo ou não, estratégia pra vocês é pensar no longo prazo, é pensar no futuro. Se vocês só fizerem o operacional vai ter futuro?
- [G2] – Pouco provável.
- [AU] – Vocês definiram o que é estratégico, [...] porque eu falei que isso aqui [mapeamento] é priorização, é que o estratégico só vocês podem fazer [...] vocês vão fazer se vocês considerarem estratégico pra empresa, por isso eu instiguei a perguntar: 'limpar esterco é estratégico agora? Não. Por mais que não tenha quem faça, pra mim estratégico seria ligar pros clientes.' E ligar pros clientes está lá no operacional de Gestão, então tem que ver até se fica no operacional de Gestão ou se vem pra cá pro

estratégico de Mercado. Quer trazer pra cá? [G1 refaz o *post-it* e coloca na área de Mercado como atividade estratégica] Pronto... perfeito.

FONTE: DADOS DA PESQUISA. GRIFOS E TEXTO EM COLCHETES DO AUTOR.

QUADRO 10 – RESUMO DA INSTRUÇÃO AO SÓCIA COM O G2

21/10/2014 – GRAVAÇÃO DA INSTRUÇÃO AO SÓCIA COM O G2

FRAGMENTO 1 – INÍCIO DAS INSTRUÇÕES

[AU] – Bom, vamos lá. Eu falei que existe a possibilidade de uma reflexão né? Na verdade primeiro porque a proposta já se propõe um pouco a isso e segundo, porque eu vou pedir isso no final. Então, eu gostaria que você imaginasse o seguinte agora. Imagine que a partir de segunda-feira eu vou tá assumindo o teu lugar na empresa. OK. Só que as pessoas não vão perceber isso. Ninguém vai perceber isso. A ideia é que eu assuma como seu sócia. Então, relevadas as questões aparentes né? Relevada a aparência o que eu preciso é que você me diga é como proceder de segunda-feira em diante pra que as pessoas não percebam que não é você. Essa é a ideia. Então, como que seria o [G2] na [OMEGA] a partir de segunda-feira, levando em consideração que a gente tá no final de ano e tal, mas levando em consideração que temos rotinas e temos também um evento final de ano né? O fechamento do ciclo, mas também que existem rotinas que independente de final de ano continuam acontecendo né? Então, conta pra mim, como e que seria a partir de segunda-feira o [G2] na [OMEGA]?

[G2] – Você teria que chegar todos os dias entre 9 e 10 horas da manhã.

[AU] – Joia.

[G2] – Esse é o horário que normalmente eu chego.

[AU] – Não precisaria ter uma precisão, entre 9 e 10?

[G2] – Exatamente.

[AU] – Joia.

[G2] – Que é um horário que como a gente tá dentro do laboratório [da UFPR], se eu chegasse mais cedo, muitos problemas do laboratório que outras pessoas poderiam resolver iam acabar vindo pra mim. Então, eu dou esse *delay*, pra resolver só o que realmente é um problema que precisa, que eu preciso fazer.

[AU] – Só pra eu entender, as pessoas são da [OMEGA]?

[G2] – Não.

[AU] – Não? O que é que é o laboratório [da UFPR] então, explica um pouco pra mim?

[G2] – É o laboratório onde eu faço doutorado.

[AU] – OK.

[G2] – E é o espaço onde a empresa também tá encubada.

[AU] – Então, tá aqui?

[G2] – Sim. Então, como eu exerço ao mesmo tempo as 2 atividades, acaba que resolvo problemas dos 2 lugares né?

[AU] – OK. Então, pra evitar que você pegue problemas que de repente não são tão emergenciais ou importantes, você prefere deixar as coisas primeiro acontecerem?

[G2] – Exato. Exatamente.

[AU] – Joia.

FRAGMENTO 2 – EXEMPLO DE APROPRIAÇÃO DE CONCEITOS ANTERIORES

[...]

[G2] – Eu entro, tenho a minha programação de atividades do doutorado, da parte de pesquisa da empresa e da parte gerencial da empresa e entro pra fazer a minha programação, mas acaba que eu sou abordado pelas pessoas no caminho pra resolver as outras questões né? [...] Se tem alguma **demanda** eu pergunto como é que tá e vou fazer minhas coisas.

[AU] – OK. Muito bem. Legal. Como é que, você falou que você tem já programados tuas atividades do teu doutorado e também da empresa. Como é que é isso aí? Como é que você programou isso pra segunda-feira ou que ordem que elas estão, me explica melhor como que é essa programação?

[G2] – Hoje em dia como é o fim do doutorado, bom, na verdade não é hoje em dia, sempre foi uma questão e **demanda**.

[AU] – OK.

- [G2] – Eu tenho atividades pra cumprir no outro e vou fechando o quebra cabeça pra conseguir fazer tudo durante a semana, o que implica, que geralmente questões gerenciais, trabalho com planilhas etcétera, eu vou fazer em casa no fim do dia, porque até aqui em cima acaba sendo difícil eu conseguir sentar e fazer uma coisa só, porque vão surgindo as **demandas** ao longo do dia.
- [AU] – Joia. Então, assim, a programação é mais ou menos o que eu preciso fazer hoje, mas não tenho uma ordem de prioridades, tenho?
- [G2] – Tem coisas que pra conseguir fazer eu tenho que fazer em horários determinados.
- [AU] – OK.
- [G2] – E essas eu faço nos horários determinados.
- [AU] – Como, por exemplo?
- [G2] – Se eu tenho experimentos tanto da [OMEGA] quanto do doutorado, cada um desses experimentos levam um tempo, tenho etapas que levam tanto tempo e pra conseguir cumprir com isso eu tenho que fazer, sei lá, encubar o negócio até às 11 horas da manhã, tirar ele até às 2 horas da tarde e nesse espaço de tempo eu vou encaixando outras coisas.
- [AU] – Joia. Tá. Então, vamos lá. Cheguei entre 9 e 10 horas eu dou um bom dia geral, vejo o que tá *pipocando* de pendências ou das atividades que estão em andamento, vejo o que é que eu vou ter que fazer ou o que é que eu simplesmente analiso e terceirizo?
- [G2] – Exatamente.
- [AU] – Nem tudo eu vou fazer né? Algumas coisas eu só oriento como fazer, faz sentido?
- [G2] – Sim.
- [AU] – Joia. Mas nessa orientação são coisas da pesquisa, do grupo de pesquisa do doutorado, não são coisas da [OMEGA]. Essa terceirização né? Essa delegação?
- [G2] – Normalmente na segunda é coisa para o laboratório.
- [AU] – Tá.
- [G2] – Porque a parte da [OMEGA] já tá programada, já está organizada por aqui. Toda quinta-feira no final do dia a gente faz uma reunião, analisa resultados, coloca os planos de ação pra outra semana e caso tenha alguma coisa que precisam a mais da minha ajuda alguma coisa pra ajustar a gente conversa direto, acompanha. Mas toda programação até a quinta-feira seguinte já tá feita.
- [...]
- [AU] – Como é que funciona o [G2] nessa interação, como eu tenho que proceder?
- [G2] – De forma objetiva.
- [AU] – OK.
- [G2] – Ver qual que é a **demanda**, pensa rapidamente qual que seria a linha de ação pra isso, o embasamento técnico, explica o que vai fazer, porque vai fazer como vai fazer ou marca pra fazer junto ou delega.
- [AU] – OK.
- [...]
- [AU] – Joia. E Então, que atividades de bancada que de repente eu preciso me preocupar pra ir lá dar uma força ou fazer no nível que eu seja você? Pra não dar gato que, “dessa vez eu resolvi me dedicar mais”.
- [G2] – É.
- [AU] – Dedicar no mesmo nível, como é que funciona isso? Como é que você decide, agora vamos pra bancada?
- [G2] – A minha visão é sempre por **demanda**. Entra naquela, eu sempre fui uma pessoa que queria resolver tudo. Por que é que eu queria resolver tudo? Porque eu conseguia. E como incremento de atividades eu fui vendo que você consegue resolver todos os problemas menos de tempo.
- [AU] – Joia.
- [G2] – Que ele vai tá presente né? Então, daí eu comecei a perceber quais são os problemas que só eu consigo resolver, quais são os problemas que outras pessoas conseguem resolver com assistência e quais são os problemas que outras pessoas conseguem resolver sem assistência?
- [AU] – Quando que foi esse clique foi agora assim, com o processo da [OMEGA] ou antes, como é que foi essa? Só pra eu ter uma ideia de como realmente eu vou processar essas 3 situações né? Àquilo que só eu vou ter condições de resolver, aquilo que eu vou acompanhar, vou orientar, ou aquilo que eu, delego permanente.
- [G2] – Eu, antes da [OMEGA], no meu mestrado eu comecei a tocar 4 projetos ao mesmo tempo e com 2 alunos de iniciação científica.
- [AU] – Então, essa experiência é que trouxe?

[G2] – Exatamente. A hora que eu vi que eu, uso bem os recursos humanos que estão à disposição ou as coisas não vão acontecer ou eu não vou conseguir fazer tudo. Então, eu tenho que conseguir classificar a **demandas** de acordo com o mundo né? O que é que existe.

[...]

[AU] – Essa postura de se colocar à disposição eu percebo que é bem característica né? Então, eu tenho que lembrar dela sempre. É uma coisa que acontece em vários momentos é isso? É normal, onde que acontece essa situação? Eu vi que acontece com os teus colegas na tua rede de contato, eu vi que acontece no laboratório nas pesquisas que vão acontecendo paralela ao teu doutorado, como é que funciona isso? Explica um pouco mais sobre essa postura, só pra eu saber quando que você acredita que vale a pena jogar isso na mesa com uma proposição?

[G2] – Eu gosto de resolver problemas. Se tem um problema que posso ajudar a resolver e cabe dentro da minha, do meu cronograma, não tem por que não fazer.

[AU] – Era isso que eu ia perguntar. O quanto eu posso comprometer o eu cronograma me pondo a disposição das pessoas?

[G2] – Tudo cabe na escala de prioridade.

[AU] – O que é que, por exemplo.

[G2] – Apesar de que na escala de prioridade, uma das coisas que, às vezes, complica é tá com a agenda livre e colocar uma ajuda dessas que não é prioritária e aparecer um incêndio. Daí o que eu tento fazer normalmente é ajustar pra que outra pessoa que também consegue resolver isso, feche esse suporte pra me liberar pra fazer atividade emergencial. Nem sempre isso é possível, e daí eu tento avaliar se eu consigo fazer as 2 coisas, se eu remarco com a pessoa que eu ia ajudar ou como que dá pra fazer ou se não dá pra fazer.

[AU] – As prioridades que você fala são prioridades pra mim?

[G2] – Sim.

[AU] – As prioridades pra mim, não necessariamente, tem a prioridade do incêndio lá que tem o prazo externo né? Provavelmente, por isso que é incêndio é isso?

[G2] – Sim. Então, dentro dessa prioridade externa que veio pra mim e as minhas prioridades eu remanejo o que for possível ou eu remanejo o prazo do que não é prioritário pra mim ou eu tento que alguém me substitua.

[AU] – Joia. OK. Muito bom. Isso é comum acontecer durante a semana?

[G2] – Não é comum, mas é frequente. Existe com uma certa frequência mas não é comum, não é diário.

FRAGMENTO 3 – TOMADA DE CONSCIÊNCIA

[...]

[AU] – Entendi, *ok*. Tem alguma outra coisa que você considera estratégica, do financeiro, que não tá aqui [relacionada na atividade de mapeamento], que você acha importante eu entender?

[G2] – A questão de controle, que é operacional, mas é estratégico que ele seja feito.

[AU] – Entendi, o controle é uma atividade operacional, mas ele precisa ser feito. Então aqueles controles que você já falou que você faz conforme vai precisando autorizar, vai precisando de uma opinião pra desembolso?

[G2] – Eu tento fazer de uma forma mais sistemática, nem sempre consigo. E muitas vezes na hora que eu sou questionado, surge a demanda pra falar "opa, eu discordo disso, vamos resolver".

[AU] – Então eu não preciso me preocupar em manter a coisa preto no branco, bonitinha, atualizada, não preciso me preocupar porque não é assim que é feito.

[G2] – Não porque a gente fez uma divisão em que a maior parte das entradas quem faz são o [G1] e o [G3], porque o [G1] é quem na parte de operação faz mais compras e entra com as notas fiscais, então faz a nossa saída de caixa e o [G3] registrando as notas de entrada que seria o nosso faturamento.

[...]

[AU] – Pra fechar o último debate seria o seguinte, eu como Luciano, eu vou propor pra vocês se reunirem no final de novembro pra colocarem em prática o conceito de estratégia de vocês, vocês definiram e aí eu pergunto se eu estou correto ou não, estratégia pra vocês é definir o que vocês querem pro futuro, identificar como vocês estão hoje e o que vocês precisam fazer pra chegar lá. Então na verdade não é só uma definição do [G2], é uma definição do [G1], do [G2] e do [G3] né? Foi mais ou menos, não necessariamente nessa ordem, mas os 3 conjuntos montaram essa definição. Primeira pergunta então, eu como [G2], é assim que eu enxergo a estratégia? Quando eu tiver numa discussão sobre isso dentro da empresa.

[G2] – Sim.

- [AU] – Qual é a minha preocupação quando tiver sendo discutido o futuro da empresa?
- [G2] – O objetivo.
- [AU] – Qual o objetivo que a gente quer alcançar. Esse objetivo é normalmente financeiro, ele é numérico ou ele é algo mais subjetivo?
- [G2] – Pra mim o objetivo é menos numérico, ele seria como uma meta, como alguma coisa que você queira fazer.
- [AU] – Me dá um exemplo de um objetivo que você tenha pra [OMEGA] e que pode acontecer de a gente entrar numa discussão e eu tenha que trazer esse objetivo pra reunião.
- [G2] – Um dos nossos objetivos é entrar no mercado de produtos. Um dos objetivos que eu tenho pra [OMEGA] é que a gente comece a vender produto direta ou indiretamente, mas ainda assim tendo produtos [OMEGA]. Eu não sei se vai vender 1 bilhão ou se a gente vai ter 30 ou 70 produtos na linha, mas o objetivo é que a gente entre nessa linha mais industrial.
- [AU] – Ok, a princípio, dos objetivos que vocês estão discutindo, qual que você acredita que eu tenha que defender com mais atenção pra representá-lo? Esse é um deles, mas quais os mais importantes que eu como [G2] defenderia numa reunião?
- [G2] – Tanto a linha de produto como o desenvolvimento de estrutura pra oferecer mais serviços e melhores serviços.
- [AU] – A estrutura física da [OMEGA]?
- [G2] – É, física e financeira, porque você não segura uma estrutura física sem uma estrutura financeira. Até porque a estrutura física como objetivo eu vejo que na leitura de ambiente e na linha de ação é organizar a parte financeira.
- [AU] – Ok, então definindo esses 2 objetivos o grande desafio da linha de ação é a gestão financeira.
- [G2] – É uma das. Não só a gestão financeira, a gestão de uma forma geral, porque aí a gente vai ter que trabalhar também talvez provavelmente com um aumento de número de pessoas, isso vai exigir toda uma estrutura de gestão pra fazer isso acontecer de uma forma organizada.
- [AU] – Joia. Isso eu vou levar pra reunião como uma cobrança ou eu tenho que levar como parte da solução, né? Eu me proponho a fazer parte disso, como é que eu vou apresentar essas propostas de linha de atuação nessa reunião?
- [G2] – Como sendo pontos sensíveis da estratégia pra levar à esse objetivo e tentando ver quais são as formas que a gente conseguiria ter pra controlar tudo isso.
- [AU] – Ah, ok. Então eu jogo a questão na mesa pra ver de que forma cada um dos sócios vai contribuir pra resolver essa situação. Que contribuições que eu posso dar pra essas questões? Vou pegar pra simplificar, vou pegar essas duas linhas de ação que você tá propondo, que é gestão financeira e a gestão de uma forma geral, então que contribuições que eu poderia oferecer pra fazer aquela coisa assim "olha, eu já tô me predispondo", então não é uma cobrança, é uma discussão de melhoria.
- [G2] – Eu poderia já me predispor a cuidar da parte numérica desse ponto.
- [AU] – Financeira ou produtiva?
- [G2] – Ambas. Que é uma coisa que acaba vindo pra mim naturalmente na empresa, até porque eu sou engenheiro e o [G1] é veterinário e o [G3] é biólogo, então na hora de planilhar e brincar de números, é um negócio que acaba vindo, eu tenho uma facilidade maior com essa área.

FRAGMENTO 4 – DESENVOLVIMENTO DO GESTOR

- [AU] – Quer acrescentar alguma coisa, você percebeu alguma coisa nessa discussão das tuas rotinas que você considera estratégico que a gente ainda não conversou, que seja importante pra eu como teu sócia internalizar e trabalhar, tem alguma coisa a acrescentar que você não percebeu que a gente conversou nem antes nem depois do almoço?
- [G2] – Uma das coisas que me chamou atenção é algumas das atividades que são importantes e que, como eu falei, eu tô deixando pra fazer no fim do dia ou em um outro momento e às vezes pula e aí eu vejo a falha só depois pra corrigir, que é a parte do acompanhamento financeiro, por exemplo, que são coisas que eu preciso tentar focar mais pra ajustar na minha agenda.
- [AU] – Você acredita que esse exercício que a gente fez valeu essa reflexão?
- [G2] – Sim. Que sinceramente são coisas que eu já tinha reparado e que até agora eu falava "ah, tô terminando o doutorado, assim que der um tempo pra respirar eu vou cuidar disso com mais carinho".
- [AU] – Ok, mais alguma reflexão que você acredita que valeu do exercício de análise e mapeamento dos processos e desse aqui, teve alguma outra coisa que você já percebeu, alguma outra atividade que você acredita que precisa revisar?

- [G2] – Não, acho que uma das coisas que valeu dessa atividade é que muitas coisas da empresa a gente sabe que existe e tá lá... na hora que você começa a mapear, você começa a enxergar cada coisa no seu lugar, você fala caramba. Você sabe que são muitas coisas, mas você não sabe quanto que é... você entra naquele esquema de 1,2,3,4 muitas... e esse mapeamento ajuda você a ter noção do muitas. Pensando bem, tem outra coisa que eu percebi dessa nossa conversa, que da forma que eu tô fazendo as coisas hoje, se acontecer qualquer coisa que eu não tiver mais aqui, quem for assumir a minha posição tá [encrencado].
- [AU] – Em função da quantidade de coisa ou em função da complexidade, só pra eu entender agora, porque isso aí é interessante.
- [G2] – Da quantidade, da complexidade e da forma com que eu lido com cada coisa de forma diferente.
- [AU] – Interessante. Daria pra delegar mais coisa?
- [G2] – Sempre dá né, é só você ter pessoas capacitadas pra assumir aquela função. Hoje se eu tivesse que delegar, eu acho que dificilmente eu delegaria tudo o que eu tô fazendo pra uma pessoa, eu ia pegar duas, 3, sei lá. E algumas coisas que eu não delegaria nem a pau.
- [AU] – Essas que você não delegaria, é aquilo que você considera estratégico, ou seja, é o que leva a [OMEGA], é o que ajuda a levar a [OMEGA] para o seu futuro?
- [G2] – Sim.
- [AU] – Me dê exemplos, só pra entender.
- [G2] – Eu delegaria alguém pra fazer a parte financeira, lógico eu fiscalizando, mas eu não delegaria alguém pra assumir totalmente a parte de prospecção e de criação de coisas novas.
- [AU] – As pesquisas e os testes e a interação com os clientes em função desses testes você quer continuar fazendo, você acredita que isso é o que leva...
- [G2] – ...talvez não a pesquisa em si e ter que fazer a pipetagem, isso é alguma coisa que também dá pra por alguém pra fazer. Mas até nessa parte de estar pensando em como inovar, em como trazer as inovações pro mercado.

FONTE: DADOS DA PESQUISA. GRIFOS E TEXTO EM COLCHETES DO AUTOR.

QUADRO 11 – RESUMO DA INSTRUÇÃO AO SÓSIA COM O G1

29/10/2014 – GRAVAÇÃO DA INSTRUÇÃO AO SÓSIA COM O G1 FRAGMENTO 1 – EXEMPLOS DE TOMADA DE CONSCIÊNCIA

- [G1] – Quando eu sei que o meu trabalho, que eu preciso fazer, ele é e-mail, relatório, é lida, eu prefiro ficar em casa e fazer o tal do *home office*, para mim funciona muito bem, eu consigo me comprometer com isso, não me atrapalha nada. Mas assim, a rotina que eu tenho é a mesma coisa, 6 horas vou para a academia e em vez de vir para cá, eu tomo banho e fico em casa. Daí eu faço a parte de computador, de papel... mas isso sabendo que não tem nada aqui, não tem amostra correndo, não tem animal alojado, não tem, como hoje, por exemplo, hoje é um dia que eu vim aqui, porque tinha conversa contigo, senão eu teria ficado em casa, só vindo para a aula dá 13:30.
- [AU] – Ok.
- [G1] – Eu estaria lá, cortando cano, até agora lá em casa, para montar o negócio. Mas tendo amostra, tendo alguma coisa, que eu sei que tenha, 09:00, 09:30 eu estou por aqui. Se tem alguma coisa é 9 horas, se tem uma flexibilidade maior, às vezes.
- [AU] – Isso muda dia após dia? Pode ter dia que sim, dois dias que sim, dois que não?
- [G1] – É, depende muito do que eu tenho para fazer, então, que nem eu te falei, se eu tenho que ler um relatório, escrever um artigo, eu tenho que mandar um e-mail para um pessoal, eu tenho que bolar um protocolo experimental, eu tenho que, enfim, essas coisas, eu dependo de um computador e de uma conexão de internet, que eu tenho em casa, então eu prefiro ficar em casa, porque daí eu começo mais cedo, eu não começo as 09:00, 09:30, eu já começo 8 horas, 08:30, faço os meus intervalos, enfim, você fica mais confortável em casa.
- [AU] – Sim, faz sentido. E quando é que eu vou para definir isso? Que amanhã eu não venho as 9 para cá, que eu vou ficar em casa trabalhando?
- [G1] – Geralmente, 2 dias antes eu sei. Eu sempre vejo a minha agenda, por exemplo, domingo à noite, eu já vejo o que eu tenho na segunda, na terça e na quarta.
- [AU] – Ok.

- [G1] – Segunda, terça e quarta, daí eu falo, “ah, então tudo bem”. Ai eu sei que aquele dia eu posso ficar em casa, ou não posso ficar em casa. Tal dia, sei lá, quarta-feira, posso, ou não posso? Posso ficar. Vou ficar? Isso é outra conversa. Às vezes eu poderia ficar em casa, mas eu venho para cá.
- [AU] – O que me faz mudar de ideia?
- [G1] – Sei lá, as vezes eu vou lá, eu falo, “hoje eu vou lá, hoje eu vou ver o que está acontecendo”. Só para estar por ali.
- [AU] – Mas não tem, por exemplo, que eu estou sabendo que está rolando uma pesquisa importante do P&D, então eu vou lá dar uma olhada, fuçar, ou não? Não tem amostra, não tem o que rodar nada, mas eu quero saber como estão as meninas. Não tem um gatilho que me ajude a decidir? Porque existem prioridades, provavelmente. Como é que eu vou avaliar essas prioridades, para saber se eu faço sozinho em casa, ou se eu estou tranquilo e posso ir para a [OMEGA] dar uma ronda, né, foi isso o que eu entendi.
- [G1] – É. É mais ou menos isso, mas a questão do aviário lá, é um dos gatilhos que você comentou. “Ah, faz tempo que eu não vou no aviário”, as meninas estão sempre indo lá e eu confio nelas, e falo, “olha gente, tem que arrumar isso, tem que arrumar aquilo”, e elas sabem a rotina que elas tem que fazer. “Ah, hoje eu vou lá ver, porque faz tempo que eu não vi e a última vez que eu vi, ou tinha um problema, ou, enfim, eu tenho que ver o que eu tenho que terminar, sábado eu tenho um alojamento, “eu não lembro, se eu botei aquele parafuso na parede”, daí eu vou lá dar uma olhada, aproveito e já faço outras coisas. Então é comum eu chegar do nada.
- [AU] – O pessoal sabe quando eu fico em casa e quando eu venho para cá?
- [G1] – Não. Geralmente o [G2] sabe, eu aviso o [G2].
- [AU] – Amanhã eu estou indo ai.
- [G1] – Às vezes. Sabe porque as vezes? Porque eles funcionam diferente de mim, então assim, o que me preocupa um pouco, porque de manhã, se não sou eu, as vezes não é ninguém. Então, quando a [OMEGA] não está funcionando, os clientes ligam todos para mim, para o meu celular, ou para o celular dá empresa, que fica comigo.
- [AU] – O que você quer dizer com, “não está funcionando”?
- [G1] – Não está funcionando assim, se alguém chegar e falar assim, “eu preciso dá [OMEGA]”, não tem ninguém, porque eu estou em casa, fazendo as minhas coisas, enfim, não tem ninguém.
- [AU] – Aqui, você diz?!
- [G1] – Aqui.
- [AU] – Ah, ok.

FRAGMENTO 2 – APROPRIAÇÃO DAS ATIVIDADES CONSIDERADAS ESTRATÉGICAS

- [AU] – Ok, muito bom, muito bom. Vamos extrapolar um pouquinho, a rotina diária, vamos pensar um pouquinho mais agora, para frente. Tentar trazer, para dentro dessa rotina, a questão estratégica. Então, repete para mim, o que você considera estratégico, você já tinha respondido isso para mim, no último encontro, mas agora, eu preciso pensar estratégia como você. Então, como você pensa estratégia, nessa sua rotina, onde você vê a estratégia acontecendo nessa sua rotina? Primeiro, define para mim, daí encaixa isso na sua rotina.
- [G1] – Então, a estratégia que eu imagino, ela é um conjunto de atos, enfim e pensamentos que levam a empresa para algum lugar, então, por exemplo, a gente tem uma ideia de que a empresa seja maior, que renda, que faça coisas diferentes. Qual é a estratégia para eu chegar lá? A estratégia para chegar lá, é avançar com o nosso centro experimental, que nós estamos planejando, com um novo serviço que nós estamos planejando, com uma nova tecnologia que nós precisamos fazer, um novo equipamento que nós precisamos comprar, que é uma estratégia de não depender só de um, o [equipamento], por exemplo, é um exemplo disso. Aquela menina que apareceu lá, é uma vendedora de outro [equipamento], já estou conversando com ela, “escuta, como é que é isso?” Para que isso? A estratégia, para não depender de um só, quando der um problema, como o que já deu. É essa questão estratégica, eu penso, tenho pensado todo dia.
- [AU] – Como?
- [G1] – A gente já sabe o que a gente quer agora, o que está estruturado, então, infelizmente eu tive que ir atrás do pessoal, [do parceiro], que para onde a gente queria levar as estruturas, isso foi uma atitude até... o pessoal não gostou do que eu fiz. [...] porque, poxa, todo mundo, nós, traçamos a estratégia da [OMEGA]. Qual é a estratégia de [OMEGA]? É estabelecer o centro experimental. Puxa, onde é que seria os lugares? [Parceiro], surgiu [o parceiro]. [Parceiro] não é legal? Legal. Gente, qual é a estratégia, então? Estabelecer o centro experimental [no parceiro]. “Vocês conversaram com a pessoa, a pessoa

deu toda a abertura e vocês nunca mais vão falar com ela. Qual é o meu pensamento? Significa que aquilo que era a prioridade nossa, não é prioridade. Que a prioridade, assim, eu estou fazendo isso aqui, a prioridade é essa aqui, eu paro de fazer isso aqui e vou para a minha prioridade, depois eu dou um jeito nesse negócio aqui, ainda mais que a nossa prioridade é uma coisa demorada, burocrática, enrolada, então foco, foco”, eu falei, “vocês conversaram com ela no sábado, segunda feira a gente já está ligando. Escuta, vamos lá, vamos organizar a nossa conversa” e ninguém faz nada. Então, o meu pensamento é, não vai fazer nada? Então eu vou tocar esse negócio, mas para mostrar que, eu podia ter 2 atitudes. A primeira é cobrança, “escuta, porra, vocês falaram com a mulher e não ligaram, vamos lá, vamos lá” e a segunda eu falo assim, “eu estou cansado de cobrar”.

[AU] – Mas isso então aconteceu, não era uma responsabilidade minha, essa questão...

[G1] – ...exclusivamente não, era do grupo.

[AU] – Tá, mas isso você... eu não divido nas reuniões? Vocês não têm, como você disse, gestão do experimento é uma responsabilidade minha...

[G1] – ...não, não tinha incumbência nenhuma.

[AU] – Ah tá, então não foi feito uma divisão de responsabilidade.

[G1] – Não, ninguém estava responsável, exclusivamente com isso.

[AU] – É uma coisa da [OMEGA], então vamos nós, vamos cuidar dessa expansão... perdão esqueci o nome... desse centro de experimental.

[G1] – É, vamos pensar nisso, beleza. Vamos agir em cima disso, beleza. Como? Nós temos que contatar a pessoa. Beleza, então vamos contatar a pessoa. E aí houve o contato, mas depois não teve uma continuidade.

[AU] – Não teve a continuidade, eu tomei as rédeas.

[G1] – Exatamente, daí eu falei, “seguinte, vai dar problema?” Eu sabia que o pessoal não ia gostar, mas eu falei, “estou cansado, eu vou mostrar...” Qual foi a minha ideia? Eu falar assim, “gente, eu vou mostrar que é simples, é simples fazer as coisas, é fazer”, então eu fui lá e fiz. Ah, devia ter falado. Cara, eu podia ter falado, a gente fala tanta coisa, que daí fica para a semana que vem, fica para a semana e vem, eu fui lá e fiz, eu não tomei nenhuma decisão, eu não fechei nada com ela.

[AU] – Só manteve aceso.

[G1] – Mantive aceso e naquela mesma semana eu falei “vocês ficaram bravo comigo? Sinceramente, f...”. Sexta feira, de manhã, 9 horas da manhã, está todo mundo lá [no parceiro], vamos lá.

[AU] – Isso eu exponho quando a coisa está... eu preciso entender, porque pode acontecer daqui para frente, não pode?

[G1] – Pode.

[AU] – Situações como essa. Tem outros projetos, que estão assim, entre aspas, esperando alguém tomar as rédeas?

[G1] – Não, agora não.

[AU] – Tá. Mas pode acontecer, por enquanto não, mas pode. E aí, se eu tomar as rédeas, o meu papo com o [G2], com o [G3], que normalmente eles que estão aqui, vai ser assim, “olha, fui lá fiz, o importante é que agora está resolvido”.

[G1] – Isso.

[AU] – Tá. Qual é o meu papel nesse processo externo? O que eu fui fazer lá [no parceiro] e o que eu faria daqui para a frente?

[G1] – Geralmente, busco retomar o contato, apenas isso.

FRAGMENTO 3 – RELAÇÃO COM A GESTÃO DE PROJETO

[G1] – É isso, geralmente, quem tem o controle muito bom disso, e está responsável por isso, é o [G4], ele é o responsável por gestão de projeto, então toda segunda-feira temos reuniões.

[AU] – Mas, não para esse centro experimental.

[G1] – Também, porque é um projeto. Toda segunda-feira temos uma reunião com ele no *skype*, toda segunda tem uma história para contar, a gente comenta alguma coisa, “E aquele experimento, como ficou o resultado?”. “Vou fazer isso.”. “Para quando você vai fazer?”. “Pro dia tal.”. Ele anota.

[AU] – Tudo bem, mas pelo que estou entendendo, ele não é responsável pelo centro experimental, é responsável para que o projeto não pare.

[G1] – Isso, aí ele sempre fica, “Aquele negócio que você começou dia tal.”

[AU] – Você, hoje, que está vendo isso?

[G1] – Hoje ele está em outra esfera, porque terminou o projeto, terminou a discussão, e falei, “O que podemos fazer é mandar isso para alguém que tenha empreiteira, para fazer o orçamento.”. O tio do

[G2] é engenheiro, arquiteto, não lembro, e falou, “Posso mandar pro meu tio.”. Falei, “Então tá, cara, manda pro teu tio, é uma planilha, a gente manda por e-mail.”. “Ah, mas tem que botar no (Autocad).”. Falei, “Cara, não sou engenheiro, quem tem que botar no (Autocad) é ele, eu faço no (Excel), e seguinte, estou contratando o serviço, o que eu sei fazer é (Excel), transforme meu (Excel) no projeto que você quiser, mas precisa ser uma casa.”. Se eu desenho minha casa no papel, ou no (Excel), o cara se vira.

[AU] – Isso acontece nas segundas-feiras?

[G1] – Esse caso particular aconteceu no dia de semana. Falei, então tá, coisa minha, de um projeto que todo mundo concordou que era mais ou menos aquilo, “Não, acho que é por aí que vamos.”. “Então agora precisamos de dicas técnicas, um cara que vai me dizer o que pode e não pode, então está aqui.”. Peguei a planilha, mandei pro [G2]. Falou “Pode deixar” para mim, se ferrou. Eu fico, “E aí, já foi? E aí, já foi?”.

[AU] – Independente das reuniões de segunda que o [G4] está cobrando.

[G1] – Exatamente, segunda-feira, agora, o [G4], “E aí, mandou falar pro teu tio?”. Porque o [G4] mantém o controle. “Ah, não, porque não sei o que.”.

[AU] – Isso é normal todo dia, encontro o [G2], atualizo as combinações entre eu e quem quer que seja, estou aqui, subo lá, “[G3], como que está, [G2], como que está.”. Toda vez que eu encontro, eu posso ter a postura de revisar, fazendo um *check* meu, em cima dos projetos. Que outros projetos que a gente poderia chamar, esse é um projeto futuro, do centro experimental? Esse é um projeto, pelo que eu entendi, da tua atitude, de tomar a frente, é um projeto que você considera estratégico?

[G1] – Sim.

[AU] – Então, em função disso, que prioridade ele tem na minha rotina, daqui para a frente? Vamos imaginar o que tem fechado até o final do ano, pelo que você falou, não tem experimento previsto, tem 3 negociações, mas não tem experimento previsto. E aí, qual a minha prioridade, da minha rotina, e desse projeto?

[G1] – Por enquanto, está em outras mãos, dependendo do [G2], acho que o tio dele recebeu, e vai começar a ver isso, por esses dias, e ao mesmo tempo, esse outro comentário é importante, porque vai alojar nossas unidades experimentais que estamos desenvolvendo também.

[AU] – Então, [no parceiro] está tudo resolvido?

[G1] – Não, o que precisamos fazer é que ele me dê um orçamento, mais ou menos, “Olha, para fazer essa estrutura, vai custar 100 mil.”. Aí, o próximo passo é retomar o contato com o cara [no parceiro], “Escuta, tivemos um orçamento, vai custar 100 mil, assim, assim, assim. Desses 100 mil, o que é meu, o que é teu?”. Essa é a negociação que existe.

[AU] – Uma parceria de investimento, que vou ter que retomar com [o parceiro].

[G1] – Isso.

[AU] – Isso é o papel do [G1]?

[G1] – Esse vai ser o papel que vou chamar para mim, com certeza, então, essa é a parte que vai caber a esse projeto. E como nossas unidades experimentais são [projeto1], as caixas que eu e o [G4] desenhamos, passamos isso para os cuidados do [G3], o [G3] está vendo isso. [...] E, tem a diversificação de serviços, que também é outra estratégia nossa, para melhorar, faturamento, rotina, principalmente, que é a parte de análise de [projeto2]. Isso, quem está vendo é o [G2], com o cara da farmácia. Mas, como é um serviço, e uma coisa estratégica, eu estou profundamente preocupado com o futuro.

[AU] – O que eu vou fazer daqui para a frente, em função desse outro projeto? Um projeto é o centro experimental...

[G1] – ... minha parte é ser chato. Toda vez que o [G2] manda o e-mail, ele manda cópia para todo mundo, vi que ele mandou um e-mail cobrando caro, não dei resposta, semana que vem, vou comentar, “O cara não mandou resposta.”

FRAGMENTO 4 – PRIORIDADES ENTRE ATIVIDADES TÉCNICAS

[AU] – E aí, vamos lá, sem querer fazer advogado do diabo, mas preciso entender o que é estratégico pro [G1]. Então, eu tenho um projeto, posso considerar esse do cavalo estratégico?

[G1] – Do boi, pode.

[AU] – Ok, então, tenho essa coisa do boi, que o [parceiro] vai me ajudar, vai assumir parte da responsabilidade, mas eu tenho que estar coordenando esse primeiro contato com essa pessoa que vai se predispor a arrumar o local para a gente fazer o...

[G1] – ... arrumar os animais.

- [AU] – Jóia. E eu tenho coleta para fazer, tenho que ir lá furar galinha para tirar sangue, para trazer para cá. O que é estratégico para mim?
- [G1] – Mais estratégico é o boi. Estratégico no ponto de vista de ações para o futuro, é o negócio do boi.
- [AU] – E como que eu administro essa organização, sendo que eu já vou pular três sábados para frente, vou ter que dizer “Não” para o cara do boi, para o [parceiro]. O [parceiro] não pode ir lá no sábado, enquanto estou...
- [G1] – ... pode, acho que vai ser essa alternativa que vamos ter que tomar, que é eu falar pro [parceiro] ir.
- [AU] – Tá, mas, a princípio, quem tem que resolver isso, para prestar contas para o [G4] na próxima segunda-feira, sou eu.
- [G1] – Sim.
- [...]
- [AU] – Vocês me falaram desse projeto de DNA, é esse estratégico, esse trabalho viajando para São Paulo?
- [G1] – Pensando em P&D, sim, porque se isso der certo, fica, vamos arrumar uma boa confusão.
- [AU] – É um novo serviço?
- [G1] – É um P&D, na verdade, o desenvolvimento de um produto. Não é um serviço, a gente vai desenvolver um tipo de produto para comercializar com esse quesito.
- [AU] – É um projeto de pesquisa, mas que vai virar um produto novo da [OMEGA]. Entre o DNA e o boi, prioridade?
- [G1] – Nesse momento, o DNA, porque é um projeto que está rolando, um investimento que está rolando, e não tem ninguém que possa ir no meu lugar fazer uma boa coleta.
- [AU] – Segunda-feira o [G4] não vai ficar bravo por essa escolha que estou fazendo.
- [G1] – Não, porque ele sabe que se não sou eu fazer a coleta, não tem quem faça.
- [AU] – Então, está definido que segunda-feira a prioridade é essa porque sou peça-chave no processo do DNA.
- [G1] – E esse [projeto3] é o mesmo, se eu sou responsável pelas coletas, eu pergunto a você, quem vai fazer as coletas dos pintinhos?
- [AU] – Exatamente, eu ia chegar nisso, ia falar, porque, o pintinho é a minha fábrica funcionando, um contrato que eu tenho que estar administrando, de teste, que a [estagiária] vai estar envolvida também, mas ela pode fazer coleta?
- [G1] – Não, mas o [G3] pode. Essa coleta vai precisar de soro, vão demorar mais a coleta, não vai ficar tão boa, mas a análise é mais bruta, então eu não preciso que a coleta seja bem certinha. E quantidade, eles não conseguem tirar uma quantidade de sangue como eu tiro, eu tiro uma quantidade maior de sangue, eles tiram pouca, não tem problema, para o que vai analisar, se tirarem meio mililitro, tá ótimo.

FRAGMENTO 5 – PRIORIDADES COM AS ATIVIDADES COMERCIAIS

- [AU] – Então, todos esses são projetos de futuro, mas eu vou estar envolvido muito com a questão operacional, não rotina do dia a dia, mas operações, o trabalho que a [OMEGA] vai oferecer no futuro, para o mercado. Enquanto isso, eu tenho já um leque de serviços que eu faço, que inclusive eu coordeno no dia a dia, os testes, e que também tenho que comercializar. Como que está essa prioridade aqui?
- [G1] – Essa é a prioridade que não está sendo exercida como eu gostaria. Eu imagino que, o que eu deveria fazer, por exemplo, eu deveria passar mais tempo, infelizmente, sentado na frente do computador, infelizmente que eu digo, que não é meu perfil, dinamismo, e tal, mas eu já me custo dizer, eu gostaria de passar mais tempo no computador, fazendo portfólio do cliente, mirar no cliente, “eu quero vender uma coisa para esse cara.” [...] Tem alguns mais antigos, que também estou mastigando, que eu sei que preciso sentar e fazer. [...] Na verdade, a estratégia que é antiga, que sei que, imagino que seja por aí, pegar as coisas, ver na internet, artigo científico, o cara me fez uma pergunta esses tempos atrás, fiquei até com vergonha de responder, ele falou:
- [G1] – “Vou falar sobre salmonela, o que você tem lido ultimamente sobre salmonela?”. “Faz muito tempo que não entro na internet para procurar artigo.”. “Como assim, não está lendo nada?”. Falei, “Cara, não estou lendo quase nada.”. “Isso é muito ruim.”. “Isso é péssimo, mas não dá.”. É uma coisa acontecendo aqui, uma acontecendo ali, quando vai ver é de noite, uma hora você cansa de fazer as coisas. Enfim, não consigo me dedicar a isso da forma que eu acho que seria interessante. Eu vejo isso, uma estratégia de abordar clientes é, por exemplo, eu pego um produto específico, uma classe de produtos, um agente de doença importante, vejo na internet o que o pessoal está comentando sobre esse agente, sobre esse ingrediente, sobre essa coisa, “O pessoal está comentando isso, isso aqui.”. Desses artigos científicos, a gente conseguiria reproduzir alguma coisa tecnologicamente? Olha, [análise] a gente consegue fazer, consegue por [C].

- [AU] – Então, não é só olhar pro cliente, tem que voltar para a ciência.
- [G1] – Exatamente, aí com isso construído, um painel, você olha essas coisas aqui, aí falo, “Para quem eu poderia vender uma ideia dessa? Tem o meu cliente e os novos que eu não conheço.”. Então, qual a forma de abordagem?
- [AU] – Mas, não é o P&D que teria que estar vendo isso aí e passando para você? “Descobri isso aqui, não tem algum cliente nosso que vale a pena, algum cliente novo que vale a pena?”.
- [G1] – Não sei, o P&D está mais voltado mesmo para produto, tecnologia de produto, e inovações tecnológicas no meio desse processo de descobrir os produtos.
- [AU] – Mas produtos que vocês definiram que vocês querem desenvolver, não novos produtos, eles não estão num trabalho exploratório para ver quais produtos podem surgir?
- [G1] – Não, são específicos já. “[A bolsista] está desenvolvendo isso, isso e isso.”.
- [G1] – Pouco, mas já aconteceu, mas de clientes que já tinham feito o trabalho conosco.
- [...]
- [AU] – Jóia. Agora, para a gente fechar a questão das prioridades estratégicas, eu percebi que existe o trabalho que você quer fazer, dos mapeamentos, dos potenciais clientes, para ver como você pode abordar, para oferecer seus serviços, para clientes como a [Cliente], existem os eventos onde você faz o contato com potenciais e atuais clientes, e você pode também ter uma aproximação entre o interesse dele e o serviço que vocês prestam, existem os clientes atuais, que vocês estão sempre tentando renovar a relação que vocês têm com eles, oferecendo algo a mais, ou a mesma coisa, mas de forma contínua, então existe esse esforço, que eu vou me concentrar em fazer, eu que vou estar sempre, “E aí, deu certo esse, vamos tentar com uma amostra diferente agora, vamos tentar com esse reagente agora?”. É uma responsabilidade que eu vou ter que assumir, faz sentido?
- [G1] – Tá.
- [AU] – E o contato com os fornecedores, como que eu priorizo no meu dia a dia, junto com esses aqui? tenho a prioridade zero, P1, esse é bem pontual, então vamos lá para São Paulo, vamos fazer o treinamento da coleta, e acabou. Mas, vamos pegar o P1 do boi, que eu e o [parceiro] vamos ter que pegar pelo chifre! P0, P1 e P2, que é [o parceiro], que na verdade é um centro experimental, isso precisa ser resolvido, e muito provavelmente, ser [o parceiro] ou não ser, vai ter que passar pela minha mão, nos próximos passos. Mas, do outro lado do meu leque de responsabilidades, vou ter, vamos pegar as coisas que estão realmente acontecendo, os eventos, onde estou tendo um contato e tenho que fazer uma manutenção do contato com essas empresas, tenho os clientes atuais, que também exigem um certo contato, não toda semana, mas aquela coisa, estou vendo que está tendo um resultado para apresentar, posso pensar no que mais eu posso oferecer. E nesse mapeamento, que eu quero fazer, mas está difícil encaixar no meu dia a dia. Como que eu colocaria outros Pês aqui, em termos de prioridade? O que já acontece hoje, vou dar sequência, isso [projeto1] continua sendo P0, olhando o todo?
- [G1] – Sim.
- [AU] – Esse aqui continua sendo P1, olhando o todo agora, o do boi?
- [G1] – Olhando o todo, não seria P1, mas esse P0, podia ser junto com clientes aqui.
- [AU] – Clientes atuais, então, meu dia a dia, estrategicamente falando, vai estar ocupado, entre o trabalho de saber como estão as questões dos [projeto1], e também como que está o atendimento aos clientes atuais. Hoje, eu tenho um, que é essa coleta, que vão começar nos sábados agora. É esse o trabalho que eu tenho que fazer de atendimento ao cliente. Tem algum relatório que estou entregando agora?
- [G1] – Tem a análise que eu tenho que fazer.
- [AU] – Então, tem um pouco mais de coisa aqui. Joia.
- [G1] – Isso tem me tomado bastante coisinha, que sexta-feira tenho que discutir com o cliente uma ideia do vídeo, estou responsável por essa parte, de forma impressionante, não consegui ler o que eu tenho para ler, estou fazendo análise para o cliente, mandando e-mail, cobrar mais 2 experimentos sem data ainda, para saber se não vai me complicar no final do ano, tem sábado, coisas para organizar para sábado.
- [AU] – Mas isso eu considero estratégico?
- [G1] – Não, isso é rotina. Tem a parte que é rotina e a parte de contatar os clientes para ver, “E aí?”. A parte mais estratégica, digamos assim. Eventos não é uma questão de prioridade, mas quando tem evento, eu busco monitorar, sei que o próximo eu quero ir, tem um em março, e outro em julho.
- [AU] – Mas em março, vai virar P0, ou P1?
- [G1] – Em março, vira P0, porque tenho que estar lá. Se eu que vou para lá, tenho que estar lá. O resto, eu faço via e-mail, o que der para fazer. Mas, veja só, o P0 do evento, pode ser derrubado pelo P0 do

cliente, porque, por exemplo, tem um evento, mas tem uma coleta aqui, não posso simplesmente terceirizar a coleta, porque não tem quem faça isso, para ir pro evento. Ele pode ser derrubado.

[AU] – Imagine da seguinte forma, você tem o evento...

[G1] – ... então, seria P1.

[AU] – O evento, tem a ida para o evento, mas tem a continuidade, tem os e-mails que você falou que vou ter que continuar passando, de vez em quando, quando você lembrar de algum artigo que tem a ver com aquela conversa que você teve no evento, você vai passar, isso também é P1?

[G1] – O pós-evento vira P0, porque já considero os caras meio que clientes, só não são clientes, porque não pagaram nada, mas são contatos futuros, e aí eu tento estabelecer essa rotina de comunicação, embora, quando essa rotina, não é nada pensado, tal dia tem que mandar e-mail, etc..

[AU] – Mas, os [projeto1], você faz dessa forma?

[G1] – [Projeto1], toda semana, agora, do mês passado eu vi um progresso, porque de segunda-feira a gente debateu sobre o progresso da equipe, mas estou sempre cobrando os caras.

[AU] – Você viu diferença entre P0 e não P0? Porque, tudo bem, isso aqui é considerado importante, mas não é uma coisa que todo dia estou pensando, que vou pensar nisso, não é todo dia que estou pegando o computador para fazer, porque existem algumas coisas que vão me fazer voltar nessa atividade, não faz sentido? Por exemplo, “Achei um artigo, lembrei que a gente fez um teste aqui que tem tudo a ver com o que discuti [no cliente].”. Então, vai ter um gatilho que vai me trazer esse contato, tanto com os *prospects* que eu conheci em eventos, como com clientes atuais, que me motivam a voltar a fazer um contato, então, sempre vou trabalhar, não reativo, mas sempre vou ter um gatilho.

[G1] – Sim.

[AU] – Então, é P1, não P0. Faz sentido para você?

[G1] – Faz.

[AU] – Joia. E o mapeamento [dos clientes]?

[G1] – Hoje, ele é o resto, quando dá. Eventualmente, eu faço isso.

FRAGMENTO 6 – DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

[AU] – Eu tenho uma atividade, que eu vou propor para vocês, propus para os outros meninos, e vou propor para ti agora, que é a gente se encontrar no final de novembro para fazer o planejamento estratégico da [OMEGA]. Então, planejamento estratégico dentro daquilo que você entende o que seja. Agora, imagine que eu vou estar assumindo sua posição, vamos retomar a ideia do sócia, o que você quer que eu apresente nesse planejamento estratégico, com objetivos para 2015? Então, ao invés de você estar indo para essa reunião com o Luciano, vai ser eu indo para a reunião com o Luciano apresentar as suas ideias de planejamento estratégico para 2015. O que você colocaria no papel, o que você levaria para essa reunião?

[G1] – Eu levaria o que eu venho conversando há um tempo. O aumento no portfólio de serviços, temos que aumentar.

[AU] – Mas, tudo dentro do que a [CI] pode oferecer?

[G1] – [CI], [projeto4], classe diferente de serviços. Hoje a gente oferece [CI], têm vários subprodutos dentro da [CI].

[AU] – Isso, que nem esse caso da [cliente] que você falou, eu tenho que ver que protocolo eu posso criar para esse minério no intestino, mas vai usar [CI].

[G1] – Pode usar [CI], mas posso usar outra análise. Essa outra análise é o nosso portfólio de serviço, então ofereço mais de um tipo de análise.

[G1] – Aumentar esse portfólio de serviço, [projeto4] já estamos entrando, tem que fortificar isso, temos que trabalhar melhor em cima disso, diversificar [projeto4], e a parte do que nos possibilitaria aumentar muito as formas de análise, que o [projeto1] é o primeiro deles, esse [projeto1], para trabalhar com vacina, é fundamental, hoje, não dá para fazer uma análise legal, numa vacina, se você não mostrar, por exemplo, esse é o ápice, você conseguir fazer uma vacina, falar, “Vou vacinar contra gripe, e jogar o vírus da gripe em cima, e vou te mostrar como que vira uma farofa, a resposta.”. A gente não consegue jogar o vírus da gripe hoje, porque a gente não tem esses [projeto1], contamina tudo, e as empresas já estão cobrando a gente, “Escuta, não ficava pronto para outubro, para novembro?”. Já sabem, isso tem uma demanda muito grande, então vai nos possibilitar muita coisa a partir dos [projeto1]. E daí, o outro portfólio de serviços, que é extremamente importante, é mais complicado de instalar, vai demorar mais tempo, mas vai fazer a [OMEGA], jogar lá em cima o faturamento, que é a tal da análise de [projeto2]. Todo medicamento precisa ser aprovado pelo ministério, e a aprovação é

- mediante testes. São pouquíssimos laboratórios que fazem os testes de medicamentos hoje no Brasil, seremos um deles.
- [AU] – O quanto elas são convergentes, e o quanto são concorrentes, essas suas ideias, seus planos para 2015? Seus projetos, o quanto elas são concorrentes, podem estar brigando uma com a outra por prioridade, e o quanto elas são congruentes, estão se somando? Aumento do portfólio, [projeto1] a [projeto4].
- [G1] – O aumento do portfólio cabe aqui dentro [da CI], então vou até tirar ele. Mas, a parte de [projeto2] e [projeto1] são prioridades que poderiam brigar por prioridade, se fosse a mesma pessoa cuidando deles. Tem um cuidando de um, e outro cuidando do outro. O [G3] tá com o [projeto1], [projeto3] está com o [G2], e eu fico cutucando eles porque eu estou querendo o aumento do portfólio.
- [AU] – O que mais, mais alguma coisa? Para a gestão, o negócio da [OMEGA].
- [G1] – A gente tem que, não sei, aprender, aprender se a forma é essa, se existem formas melhores, enfim, onde estamos pecando e precisamos corrigir, e tem buscado isso por meio das consultorias, para ver se nos indicam soluções, enfim, que a gente não tem capacidade técnica para julgar isso.

FONTE: DADOS DA PESQUISA. GRIFOS E TEXTO EM COLCHETES DO AUTOR.

QUADRO 12 – RESUMO DA INSTRUÇÃO AO SÓCIA COM O G4

05/11/2014 – GRAVAÇÃO DA INSTRUÇÃO AO SÓCIA DO G4 FRAGMENTO 1 – EXEMPLOS DE TOMADA DE CONSCIÊNCIA

- [AU] – *Ok*, maravilha, a princípio a gente estava falando sobre as demais atividades que eu vou executar daqui pra frente, nos falamos dos relatórios que entre aspas é uma das coisas mais importantes que acontecem dentro da [OMEGA] e que é uma responsabilidade minha daqui pra frente, os editais que não tem também uma frequência muito grande, mas a parte técnica pelo que eu entendi é a parte técnica que é a minha responsabilidade, montar a estrutura da proposta para encaminhar para o edital e daí eu passo para alguém aqui em Curitiba para fazer a parte de formalização, copiar os documentos, fazer o fechamento em termos de valores e tal para dar entrada. Mas a parte técnica do que está sendo proposto sou eu quem vou montar, mas isto também não é frequente... e os controles semanais de projetos. Tem mais alguma atividade?
- [G4] – A gente tinha estabelecido que a gente ia fazer reuniões a cada dois meses sobre um determinado projeto, então seria uma reunião que uma pessoa pegaria o seu projeto e esmiuçaria a fundo para os demais né. Nós fizemos duas reuniões e não fizemos mais.
- [AU] – Eu posso cobrar daqui pra frente: qual vai ser a minha postura com relação a estas reuniões.
- [G4] – Sim, foi feita uma última cobrança mas não aconteceu mais, porque o projeto que era para seguir era um, ia ser o projeto 1,2,3 e 4 e o projeto que, vamos dizer que seria o 3 agora, teve um impedimento e não avançou por algumas razões e aí não teve as reuniões, assim, é possível ser cobrado e inclusive eu acho que tem que ser cobrado para que volte acontecer.
- [...]
- [G4] – Inclusive falaram... tá uma tarefa que eu esqueci de te passar, olha só...
- [AU] – Opa! Então vamos lá...
- [G4] – É minha responsabilidade atualizar o site,
- [AU] – Ah... *ok!*
- [G4] – E geralmente quando tem um artigo novo ou quando eles tiverem alguma coisa assim, ó nós fomos publicados aqui na gazeta, coloca aí [G4], ou quando eu vejo uma coisa nova interessante eu vou lá e coloco no site, mas eu não sei, eu não tenho experiência nisso, eu só uso as regrinhas lá que eles têm para entrar no site né, é uma coisa simples.
- [AU] – Tá, mas qual é a rotina, qual a importância disso para o meu dia a dia, vamos redefinir as prioridades com essa nova atividade.
- [G4] – Tá, sim. Mas é baixa, não tem tanta atualização assim, como eles mesmos disseram é uma questão... de novo, quando sai um artigo, alguma coisa no jornal, alguma coisa assim que eu vou no blog lá...
- [AU] – Quando você acha que eu vou me interessar por alguma coisa que merece ir para o site.
- [G4] – Quando a gente acha que, geralmente é alguma coisa que a gente considera razoavelmente grande para a imagem da [OMEGA], por exemplo, nós temos lá um logo no evento de um parceiro, então

quando a gente tem uma parceria muito grande e o parceiro aceita colocar o logo, a gente coloca lá no site o logo dos parceiros. Empresas parceiras...

[...]

[AU] – Joia, mas pelo menos eu tenho uma ideia de como é que funciona. Como é que funciona o processo de concentração né, que eu vou ter que ter neste sentido, quando eu começo o experimento ali eu me cerco, se chamaram no *whatsapp* ali eu não vou responder para resolver uma coisa urgente, como é que é meu processo de concentração neste sentido:

[G4] – Em geral, se for uma coisa urgente eu posso parar, não costuma ser tão urgente que eu acho que seja necessário parar para fazer alguma coisa. Não sei dizer sobre essa, não sei, me parece que é mais produtiva quando as coisas são divididas em horários assim, divididas em atividades pelo menos, porque se eu estou pensando em 20 coisas ao mesmo tempo acaba não fluindo nenhuma nem outra, eu acho que talvez seja isso, que eu prefira escrever em casa, por exemplo, porque eu acho que fica dividida a minha cabeça em casa [OMEGA] e ali...

[AU] – E tem um horário limite, em casa, para eu trabalhar com a [OMEGA].

[G4] – Não, horário limite não

[AU] – Hora pra começar

[G4] – Exato – hora limite é quando a patroa briga...

[AU] – Ótimo, já é um limite.

[G4] – É, eu sou a pessoa mais, não sou muito noturno, quer dizer, eu trabalho até as 22 tranquilamente, mas até... o [G2] se você deixar vai até as 23, 24, eu não consigo... meu limite talvez seja esse, eu chego em casa as 17 e trabalho até, se precisar trabalhar em um relatório específico eu trabalho até às 22, muito além disso eu começo a ficar com sono e não rende muito.

FRAGMENTO 2 – APRENDIZAGEM CONCEITUAL

[AU] – Como eu vou definir o que dá para esperar até segunda ou se eu preciso dar a resposta para eles, vou estender a pergunta, como é que eu lido com os e-mails: se mandam um e-mail pra mim, para eu resolver alguma questão que é a minha responsabilidade, como é que eu me organizo, dou prioridade para os e-mails:

[G4] – A ideia é resolver o quanto antes. Recebi e-mail, respondi e-mail. Quando eu cheguei aqui a gente não tinha, a gente não se comunicava por e-mail, obvio, não tinha necessidade e então acontecia muito de eu enviar o e-mail e demorarem muito para responder, ou de me mandarem um e-mail e eu mesmo demorar para responder... não funciona. Então a gente já conversou isso numa, a gente teve assim uma reunião, como é que chama... de lavar roupa suja ... Olha, isso não é possível. Se eu mandei um e-mail tem que responder o e-mail nem que seja, li o e-mail. Então a regra é esta. Li o e-mail. Então, geralmente esses e-mails, qual é o conteúdo do e-mail. É assim, preciso entrar em contato com o cliente para responder esta pergunta, né, o que eu faço, a minha função é: “eu acho que você deveria responder isso, isso e aquilo”. E todo mundo na verdade tem a mesma responsabilidade. Todo mundo tem que responder este e-mail dizendo o que acha. Então tem que ser feito ali na hora para responder.

[AU] – É comum o e-mail de todo mundo para todo mundo?

[G4] – É, isto está chegando num ponto, onde eu vejo que é o ponto limite, as coisas não cabem mais todo mundo decidir tudo. Até hoje ainda é assim, todo mundo decide tudo. De um modo geral. Mas acho que está chegando na hora que todo mundo não tem tempo de decidir tudo. Então acho que vai chegar uma hora que a gente vai dizer, olha: o [G2] tem liberdade para decidir isso tudo sozinho, eu tenho liberdade para decidir isto sozinho, acontece de insegurança, no contato com o cliente coisa que é muito ne, a gente não tinha experiência, então o que nós vamos dizer, o que nós vamos responder, propomos então, quando a gente está inseguro sempre rola um e-mail para todos decidir junto, daí rola a responsabilidade dividida e ninguém fica responsável por uma coisa muito grande assim, sozinho.

[AU] – Eu começo coisas desse tipo, ou normalmente eu recebo e-mails deste tipo?

[G4] – Eu posso começar mas daí em termos de projetos, de clientes que eu estou envolvido. É preciso ser feito isso, é preciso ser feito aquilo, coisas que eu já estou acompanhando, mas não projeto de pesquisa, projeto de desenvolvimento, isto é na reunião de segunda, eu não mando e-mail assim, [G2] você tem que fazer isto no seu projeto da semana, não, isto é na segunda feira. Acontece de eu ter sugestões ao longo da semana se eu achar que vai caber no projeto, coisa assim que eu acho que... mas não é comum, projeto é na segunda feira.

[...]

[AU] – Então a primeira reflexão, o que eu vou entender como estratégico daqui pra frente, o que o [G4] entende como estratégico daqui pra frente

[G4] – O que eu vejo como estratégico é bem... difícil encontrar uma palavra assim porque a gente tem uma noção vaga... estratégico é o que se refere ao futuro da [OMEGA], vamos começar por ai... é o que eu acho que se refere ao futuro da [OMEGA], então os projetos eu acho que são o futuro da [OMEGA], então pra mim a gestão de projetos é estratégico, enquanto que a elaboração de projetos é corriqueira, a melhoria do relatório seria estratégica, mas a elaboração do relatório é corriqueira, é dia a dia.

[AU] – Bom, os projetos em si são o futuro da [OMEGA], gerenciar os projetos é uma rotina, mas melhorar essa gestão, melhorar o relatório dos projetos seria uma função estratégica.

[G4] – Sim, desculpe, eu dizer sobre a... desculpe perdi a...

[AU] – Sem problemas, o que neste projeto você considera estratégico, o projeto em si, ou... o que nele você considera estratégico?

[G4] – Ah sim, acho que a minha própria maneira de gerir os projetos é pensando no futuro, como eu falei estratégico é pensar no futuro a minha gestão de projetos é pensando no futuro talvez por isso as nossas reuniões de gerenciamento de projeto tenham virado no meu ponto de vista, estratégicas, ao oposto de técnicas, não são mais reuniões de discussões de problemas específicos são discussões de onde a gente quer chegar e como a gente quer chegar.

[AU] – Não só os objetivos a serem alcançados, mas como chegar lá...

[G4] – Sim, acho que as minhas contribuições tendem a ser mais por siga por este caminho do que faça isto, faça esta técnica.

[...]

[AU] – O que mais que eu faço, o que eu vou fazer na verdade, que você considera que é estratégico, dessas três grandes atividades né, a gente já falou da questão de projetos, a questão dos editais e a questão dos relatórios, o que você considera que é ou não é.

[G4] – Sim, então eu pontuaria a gestão de projetos em termos de estratégicos, e depois na verdade eu não coloquei como atividade mas, essa gerencia da [OMEGA] que a gente faz via e-mail de um modo geral, a administração da [OMEGA] corre a maior parte por e-mail, eu acho que isso é estratégico, essas decisões que a gente toma aí conversando por e-mail, olha, isso aí é importante gente, vamos... isso aí eu acho que é estratégico, as minhas ações eu acho que isso aí é estratégico eu acho...

[AU] – Então para essas, se eu fosse voltar na questão de prioridades, aonde ficaria esses e-mails que eu troco. A gente definiu como mais prioridade os relatórios, aí depois a gestão de projetos que é uma coisa rotineira, e aí como fica a gestão dos projetos...

[G4] – Engraçado, eu falei que a atividade mais importante são os relatórios, mas eu falei que ele era rotineiro lá e os outros são estratégicos e eu botei uma prioridade menor.

[AU] – Não tem problema, porque na verdade, o que eu considero estratégico, estratégia né... você considera estratégia aquilo que a gente está fazendo para ir para o futuro, então eu entendi que o relatório dos testes, o relatório para entregar o serviço para o cliente é pensar no futuro, é agir para o futuro da [OMEGA].

[G4] – É essencial para [OMEGA] né, sem isso não existe a [OMEGA], é evidente, eu disse que não é estratégico porque não existe planejamento para o futuro, elaborar o relatório já é corriqueiro, eu tenho o meu plano eu tenho o modelo né, não é estratégico neste sentido.

[AU] – Então vamos lá, tem os e-mails onde ficam os e-mails nesta história?

[G4] – Sim, prioridades né, foi isso que você perguntou. Como eu disse, como a [OMEGA] é gerenciada, pelo menos por mim, a maior parte por e-mail, isso ai é importante claro, a resposta tem que ser rápida, bem pensada na verdade né, tem que... ali quando eu falo de e-mail é quando eu me vejo fazendo a minha parte na gerencia na [OMEGA].

[AU] – E para você a gerencia é uma coisa estratégica?

[G4] – Sim,

[AU] – Agora eu vou entrar um pouquinho no conhecimento mais específico só pra gente fazer um bate bola. Existem gerencias específicas né, então eu posso fazer uma gestão da operação que é uma gestão do serviço que eu estou prestando para o cliente, eu posso fazer uma gestão financeira que você já disse que eu não vou me preocupar daqui pra frente, eu posso fazer uma gestão do relacionamento com o cliente que pelo que eu entendi eu não me envolvo diretamente, quem se envolve diretamente é o [G1], eu vou munir o [G1] de informações, caso ele não consiga responder e precise da minha ajuda e existe a gestão das pessoas, existe uma preocupação específica tua em relação a isto aí ou isso

acontece nessa troca de e-mails e na reunião de segunda que eu tento dar uma manutenção na relação com os colegas?

[G4] – Sim, isso foi uma coisa que a gente começou a fazer de novo no começo deste ano quando eu comecei a gerenciar os projetos que foi o primeiro que a gente definiu claramente quem fazia o que neste sentido dos projetos, então quem é responsável por qual projeto. Era uma coisa que estava na nuvem, outras foram as estagiaria e a pós-doutoranda. Uma coisa que eu comecei a cobrar o [G2], então o [G2] é o responsável por conversar diretamente com elas. Esta reunião de quinta não existia antes de janeiro, então foi uma resposta do [G2] para as minhas cobranças em relação a elas que, mas assim, eu me preocupo em termos de a minha visão para os projetos e eu acho que a razão pela qual eu comecei a gerenciar os projetos eu achei que estavam perdidos, então, alguém fazia uma coisinha aqui, então gerenciar as pessoas para os projetos e dentro dos projetos foi a maneira que eu encontrei para dar nomes aos bois e fazer alguma coisa lá pra frente.

[AU] – Então foi uma sugestão tua para criar esta rotina com os projetos.

[G4] – Sim.

FRAGMENTO 3 – O OBJETIVO VISTO DE UMA FORMA DIFERENTE

[AU] – Você quer acrescentar mais alguma coisa nesta parte de P&D que a gente falou agora?

[G4] – Não, eu queria voltar em gestão, no primeiro que a gente conversou... agora eu estava pensando que eu acho que é uma coisa que seria estratégica em gestão, eu não sei como colocar, talvez falte um pouco mais de conhecimento nesta área mas seria o desenvolvimento, como é que eu vou dizer, seria na gestão, acho que falta para nós, algo que é importante seria a gente mapear o futuro tá, então seria algo como bem desenvolver minhas estratégias propriamente, eu acho que hoje nós estamos à deriva, nós seguimos muito a necessidade, então o que a gente faz, a gente faz tudo, o que vocês querem que a gente faça, eu acho que falta esse desenvolvimento do direcionamento né, fazendo o que a gente precisa para ganhar um dinheiro agora, mas sabendo onde é que a gente quer chegar...

[AU] – Deixa eu fazer algumas perguntas para ver se eu entendi, o futuro ele seria o que? ele seria um lugar onde a [OMEGA] estaria? ele seria o papel da [OMEGA] em um determinado mercado? ou uma visão da empresa?

[G4] – Isso uma visão

[AU] – O que seria a [OMEGA] no futuro?"

[G4] – Isso, por exemplo, seria uma questão básica. Nós seríamos prestadores de serviços ou nós vamos ser vendedores de produtos? Nós temos hoje condição de se transformar nessas duas coisas, nós temos a empresa que vende o produto que nós estamos desenvolvendo, nós podemos nos transformar numa empresa que vende o desenvolvimento de produtos, os serviços, eu acho que isso hoje não é um consenso entre todos nós, e não é claro para todos nós para onde estamos indo, para o bem e para o mal, nós conseguimos nos adaptar entrar em novos mercados que nós não tínhamos planejado mas nos também necessariamente não nos direcionamos para um caminho só as vezes, o G2 está direcionando a empresa para um lado e eu direcionando a empresa para outro, eu acho que isso é uma coisa que é estratégica e que se refere a gestão, como é que eu vou dizer, juntar as visões da OMEGA e garantir que nós estamos indo para o mesmo lado, entendeu?

[AU] – Entendi, e isso é interessante, outra pergunta em relação ao futuro. Vamos tentar desenhar o futuro, fazer uma, como é que chama quando você vai botar o rosto do suspeito de um crime lá...o retrato falado deste futuro. Aonde que está este futuro, está dentro da [OMEGA], está fora da [OMEGA], aonde você vê esse futuro?

[G4] – Onde que eu vejo, como você quer dizer dentro ou fora da [OMEGA]?

[AU] – Dentro da [OMEGA] esse futuro essa visão ou essas visões de como vai ser. Então a primeira coisa o que é o futuro, eu entendi que o futuro é uma visão ou essas visões do que vai ser pra [OMEGA] lá na frente, e essa visão do futuro pode estar vindo de fora pra dentro ou ela pode estar vindo de dentro pra fora.

[G4] – Eu acho que é de dentro pra fora. Ah sim, boa! Eu acho que a parte de fora pra dentro nos guia hoje por necessidade eu acho, a gente precisa vender o serviço a gente precisa ganhar dinheiro então a gente precisa estar entrando em mercados que a gente não tinha, que a gente nunca tinha planejado entrar, então é um futuro que está vindo de fora pra dentro, que de novo, que as vezes é muito bom, você está entrando em mercado e as vezes é muito bom, mas eu acho que nos falta a visão do futuro de dentro pra fora, fora as pressões do mercado, fora as demandas que os clientes nos fazem, aonde que a gente gostaria de chegar, onde que a gente imagina que a [OMEGA] esteja, mesmo que a gente

mude depois o nosso plano, mas eu não tenho certeza que estamos todos na mesma página sobre onde a gente quer que a [OMEGA] chegue. Qual o plano de futuro para a [OMEGA].

[AU] – Joia, isso também me ajuda a entender o futuro. Onde a [OMEGA] vai chegar, então quando você fala em chegar posso entender como resultados?

[G4] – Sim, talvez sim. Resultados da empresa né, organizacional sim...

[AU] – Sim, o tamanho da empresa, carteira de clientes da empresa, o faturamento que ela quer alcançar, estrutura, se ela vai continuar vinculada, são os resultados como você falou da organização né?

[G4] – Sim...

FONTE: DADOS DA PESQUISA. GRIFOS E TEXTO EM COLCHETES DO AUTOR.

