

# A Gamificação na Estratégia como Prática em uma empresa Multinacional de Software

Alexandre Ramires de Castro<sup>1</sup>

Lisiane Machado<sup>1</sup>

Eliane Schlemmer<sup>2</sup>

Guilherme Trez<sup>1</sup>

Ricardo Ribeiro Cruz<sup>1</sup>

UNISINOS, Programa de Pós-Graduação em Administração, Brasil<sup>1</sup>

UNISINOS, Programa de Pós-Graduação em Educação, Brasil<sup>2</sup>

## RESUMO

O artigo tem como objetivo apresentar como foi desenvolvida, por meio da gamificação na prática, a estratégia de uma empresa multinacional no segmento de desenvolvimento de *software* em migrar o seu negócio para o modelo de *cloud computing* (computação em nuvem). A estratégia desenvolvida visa atender as expectativas de resultados mundiais melhores em seus processos internos e externos para aumentar a vantagem competitiva temporária da empresa diante da concorrência. Neste contexto, apresentam-se as experiências da prática na condução de estratégias que emergiram de uma equipe de soluções de *software* – time de vendas e atendimento a clientes e parceiros – por meio de práticas gamificadas, propostas pela empresa, para capacitar os colaboradores nas soluções de *cloud computing*. Desta forma, propõem-se, através da abordagem da Estratégia com Prática: a) verificar como a *práxis* acontece nos diferentes níveis da organização e b) analisar como os praticantes participam da estratégia como prática. A pesquisa é de abordagem qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, tendo como método de pesquisa o estudo de caso. Na coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado com questões abertas, observação direta, documentos e a técnica de *storytelling* para capturar as narrativas dos entrevistados, possibilitando a busca de informações, relações e contextos da prática. Quanto à análise dos dados, empregou-se o modelo proposto por [1], observando e destacando: a *práxis*, as práticas e os praticantes, através da categorização dos dados. Os resultados encontrados destacam a existência da interação entre *práxis*, prática e praticante, proporcionando na prática de gamificação estudada até o momento a obtenção de mais de 400 certificações em *cloud computing*.

**Palavras-chave:** Estratégia como prática, gamificação, *cloud computing*.

## 1 INTRODUÇÃO

Os avanços da tecnologia da informação (TI) permitiram a disponibilização de soluções em modelo de *cloud computing* (computação em nuvem), sendo esta uma possibilidade vista pelas organizações como um caminho para a redução nos volumes de investimento em infraestrutura digital, habilitando uma maior flexibilidade na demanda por serviços, com custos atrativos devido à forma de funcionamento deste modelo de negócio [2] [3].

O termo *cloud computing* é sucessor de outro conceito na área de tecnologia, o de virtualização digital. Pode-se compreender que a virtualização consiste na execução de *softwares* em servidores independentemente do computador com o qual está se executando este acesso, esta disponibilidade chamada de acesso externo [4].

Já o conceito de computação em nuvem é definido como a disponibilidade de aplicações computacionais oferecidas como serviços a partir de acesso remoto (pode ser via Internet configurando uma *cloud* pública, os *hardwares* e *softwares* são hospedados em *datacenters* remotos; ou em uma Intranet (rede interna) configurado com uma *cloud* privada, onde o próprio *datacenter* da empresa pode ser utilizado para acessos remotos de todas as suas filiais) [5].

Neste ambiente dinâmico e em constante crescimento dos serviços oferecidos pela Internet, negócios que tem seus produtos e serviços oferecidos no modelo de *cloud computing* aparecem como uma vantagem competitiva temporária para aquelas organizações que estavam vinculadas ao modelo cliente-servidor ou utilizando infraestrutura digital de TI própria, investindo às vezes mais, gerando investimentos desnecessários ou não aproveitados; às vezes, menos do que o necessário, pois a demanda do negócio não era suportada pelo crescimento de TI. As empresas fornecedoras de soluções tecnológicas que tiveram sucesso, portanto, participariam não somente como fornecedores, mas como parceiros de negócio percebendo e fornecendo rapidamente as soluções e as capacidades na medida em que o negócio do cliente necessita. Este foi o rápido crescimento da *cloud computing* que permeará os próximos anos da estratégia no mundo da TI [6] [7].

A empresa alvo deste estudo de caso, doravante chamada de TBQ, é uma fornecedora de *softwares*, tem um histórico na indústria de *software* de muitos anos, com produtos e módulos para sistemas empresariais de gestão, tais como ERP (*Enterprise Resourcing Planning*) e outros módulos de *software* empresarial que oferecem processos de negócios pré-construídos que têm sido os pilares de muitas empresas atualmente. A TBQ vem redefinindo suas soluções e como estratégia mundial decidiu pela migração de seu portfólio de produtos cliente-servidor para produtos em *cloud* (nuvem).

Então, para isso, criaram-se ofertas de capacitação para ampliar e intensificar o conhecimento destas equipes de colaboradores neste novo conceito e, também, alavancar o número de certificações internas individuais dos produtos em *cloud*, visando cumprir a estratégia mundial em seus processos internos e externos de venda e atendimento a clientes; aumentando, assim, a vantagem competitiva temporária da empresa diante da concorrência. O *design* dessas ofertas consistiu, basicamente, em um conjunto de vídeo-aulas que são disponibilizadas num ambiente digital para auto-estudo, sendo que ao final uma prova é aplicada a fim de certificar o colaborador. Acompanhando esse processo, a empresa identificou a falta de uma apropriação mais efetiva das informações referentes a um determinado produto, na relação com o tempo de dedicação dos colaboradores à capacitação, bem como a pouca motivação desses para assistir as

vídeo-aulas e cumprir as exigências necessárias à conclusão da capacitação.

No contexto de uma conversa informal com o Grupo de Pesquisa Educação Digital – GPe-dU UNISINOS/CNPQ<sup>1</sup>, em dezembro de 2013, motivada por outro projeto que estava sendo concebido em parceria, surge a problemática acima referida. É importante mencionar que naquele momento, o Grupo de Pesquisa GPe-dU<sup>2</sup> estava iniciando pesquisas relacionadas à Gamificação, portanto, a conversa se desenvolveu a partir dessa perspectiva, onde surgiu a ideia de criar uma camada gamificada ao processo de capacitação já existente, uma vez que redesenhar todo o processo já estabelecido pela empresa, acarretaria em um processo mais longo e dispendioso. Instigados pela conversa, a empresa reuniu um grupo de três colaboradores, a quem foi dada a missão de estudar a gamificação e realizar uma proposição, considerando a ideia acima apresentada.

A gamificação propõe o uso de conceitos e da lógica de *games*, utilizando seus elementos – mecânicas e dinâmicas – para resolver problemas e provocar a aprendizagem em contextos não *game* [8] [9] [10], em diferentes áreas e níveis de ensino [11]. As empresas e instituições em geral podem fazer uso da gamificação para engajar, socializar, motivar, ensinar ou fidelizar de maneira mais eficiente seus colaboradores e clientes [12].

A partir do processo em curso, a empresa, em setembro de 2014, convida o GPe-dU para realizar pesquisa vinculada a experiência em desenvolvimento, como o GPe-dU é responsável também pelo Seminário em Educação Digital<sup>3</sup>, socializa essa possibilidade entre os participantes. Surge, então, o interesse de um grupo<sup>4</sup>, em acompanhar e documentar a experiência.

Diante do contexto apresentado, o artigo tem como objetivo apresentar como foi desenvolvida a gamificação, por meio da abordagem da estratégia como prática, em uma empresa multinacional no segmento de desenvolvimento de *software* em migrar o seu negócio para o modelo de *cloud computing* (computação em nuvem). A estratégia desenvolvida visa atender as expectativas de resultados mundiais melhores em seus processos internos e externos para aumentar a vantagem competitiva temporária da empresa diante da concorrência. Apresentam-se, assim, as experiências da prática na condução de estratégias que emergiram de uma equipe de soluções de *software* – time de vendas e atendimento a clientes e parceiros – por meio de práticas gamificadas, propostas pela empresa, para capacitar os colaboradores nas soluções de *cloud computing*. Cabe comentar que a prática mencionada foi nomeada de “*gamification*” pelos organizadores. O detalhamento da gamificação como estratégia de capacitação de colaboradores desenvolvida na empresa estudada encontra-se descrito em [13]. Desse modo, neste artigo, propõem-se, por meio da abordagem da Estratégia como Prática: a) verificar como a *práxis* acontece nos diferentes níveis da organização e b) analisar como os praticantes participam da estratégia como prática.

Destaca-se que foram organizadas práticas não tradicionais, em novas formas que pudessem engajar as pessoas de uma maneira que não fosse somente mais um trabalho; mas, que proporcionasse o engajamento por meio de práticas sociais com imersão na

atividade. Portanto, foram criadas práticas para alcançar o objetivo corporativo. Observa-se que não eram práticas da corporação, padrões ou processos já realizados anteriormente. Estas foram definidas, delineadas e modificadas à medida que a equipe se aproximava em potencializar o alcance do objetivo estratégico desejado. Dessa maneira, o estudo proporcionou a oportunidade de explorar teorias, conceitos e elementos diversos teórica e empiricamente.

Para compreender o fenômeno, no que diz respeito à lente teórica do estudo, foi empregado o conceito de Estratégia como Prática, pois nesta abordagem a compreensão de que modelos, planos e ferramentas estratégicas constituem-se em sistemas simbólicos que condicionam as ações do fazer estratégia, individuais e coletivas, no âmbito organizacional [14] [15] [1] [16]. Torna-se, portanto, fundamental estudar as atividades e práticas dos indivíduos no ambiente organizacional e, principalmente, seus modelos e ferramentas utilizados para definir e implementar a estratégia corporativa proposta, das mais diversas maneiras, inclusive as não previstas pelo planejamento estratégico da organização [17].

Como [18] afirmam, a Estratégia como Prática está preocupada com quem faz a estratégia, como faz, por que faz e suas implicações, mostrando que é um campo fértil para desenvolvimento de pesquisas que abordem os diferentes atores da organização e suas interações na construção e implementação da estratégia da organização. A visão da Estratégia como Prática possibilita nesta pesquisa, conforme [19], considerar os fatos sociais como realizações práticas, na ideia de que o fato social é um produto da contínua atividade dos seres humanos, que aplicam seus conhecimentos, processos e regras de comportamento.

A análise destes contextos, ao evidenciar e entender as atividades que os membros de uma organização desenvolvem e como estas se confundem com os procedimentos para tornar essas mesmas atividades descritíveis, constitui uma verdadeira tarefa para o pesquisador, que utilizando teorias sociais contemporâneas, pode analisar de uma nova forma a prática nos estudos organizacionais. Estas construções embebidas nas atividades são denominadas de ‘*práxis*’, este conceito descreve uma cadeia de eventos sociais “em que operação e ação encontram-se, uma síntese dialética do que que está acontecendo em uma sociedade e o que as pessoas estão fazendo (p. 96)” [20].

A pesquisa é de abordagem qualitativa, de caráter exploratório, tendo como método de pesquisa o estudo de caso. Para a coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado com questões abertas, observação direta, documentos e a técnica de *storytelling* para capturar as narrativas dos entrevistados, possibilitando a busca de informações, relações e contextos da prática. Quanto à análise dos dados empregou-se o modelo proposto por [1], observando e destacando: a *práxis*, as práticas e os praticantes, através da categorização dos dados. Na sequência são apresentados o referencial teórico para situar a abordagem da Estratégia como Prática, a metodologia, a análise e discussão dos dados, bem como as considerações finais e as referências.

## 2 TEORIA

Nesta seção, apresenta-se o referencial teórico sobre a estratégia como prática e os seus principais elementos.

### 2.1 Estratégia como Prática

Pesquisadores vem desde 1990 delineando uma nova contribuição ao campo de estudos e práticas da estratégia, com uma perspectiva conhecida por estratégia como prática social. A estratégia, mais do que apenas um ajuste entre ambiente e organização, é um padrão de decisões e propósitos que envolvem todos os níveis da empresa [16].

<sup>1</sup>Representado pela Prof. Dra. Eliane Schlemmer.

<sup>2</sup>Projeto Gamificação em Espaços de Convivência Híbridos e Multimodais: a educação na cultura digital, aprovadas em edital do CNPq, relacionado à renovação da Bolsa Produtividade em Pesquisa – PQ do CNPQ.

<sup>3</sup>Atividade curricular ofertada pelo Programa de Pós-Graduação em Educação, mas aberta a outros PPG, sendo que em 2014/02, compunham o grupo três doutorando, vinculados ao PPG em Administração, sendo um deles também integrante do GPe-dU.

<sup>4</sup> Autores desse artigo.

A perspectiva teórica da estratégia como prática social pode ser considerada por alguns pesquisadores como uma certa ruptura paradigmática nos estudos em estratégia, em especial por sugerir para a disciplina alguns refinamentos sociológicos oriundos do desenvolvimento da teoria social contemporânea [21]. Estes autores [21] ainda reforçam que a Estratégia cresce e renasce através das práticas sociais em contextos históricos e socioculturais, inconscientemente internalizados e incorporados em um *modus operandi* dos indivíduos na forma de habilidades, sensibilidade e predisposições.

Conforme [22], a estratégia é algo que as pessoas fazem, podendo ser considerada uma prática social da mesma forma que as práticas educativas, políticas e domésticas também são consideradas; alinhando o *strategizing* (fazer estratégia) e as práticas sociais daquele determinado contexto. Nesse envolvimento com a prática, a visão estratégica eminentemente econômica vem cedendo espaço para abordagens sociológicas, interessadas não somente na estratégia como algo que a organização tem, mas como algo que as pessoas fazem [23].

Compreender a estratégia como uma prática é, em resumo, vê-la como uma atividade situada e realizada socialmente, construída por meio de ações e interações de múltiplos atores que realizam a prática estratégica, sejam eles estrategistas, planejadores, executores ou influenciadores da estratégia [1].

Do ponto de vista teórico tem-se, segundo [24], a estratégica como prática, como uma oportunidade de progredir e descartar resíduos filosóficos das visões processuais que valorizam o individualismo metodológico, e sugerem uma abordagem que foque nas práticas sociais como base para explicar uma estratégia que surge e se consolida ao longo do tempo.

Também [16] sugere estudar as práticas e atividades das relações entre estratégia e o ambiente institucional, e não apenas econômica de uma empresa, mas a realização de estudos e pesquisas em profundidade dentro das organizações.

É importante considerar nessa perspectiva de que a estratégia está influenciando e sendo influenciada pelo seu contexto, pois não é possível considerar os atores separadamente do contexto ou situação [25]. Desafiando os pesquisadores a compreender realidades confusas ao fazer a estratégia na prática, buscando conhecer o mundo dos praticantes que é permeado pela concorrência, disputa de prioridades, *stakeholders* (partes interessadas), quantidade de informação excessiva, mas incompleta, em que o praticante busca formar estratégias reconhecidas e aceitas pelos mercados, instituições e consumidores [26].

Investigar, analisar e descrever o modo como os indivíduos se utilizam das estruturas para realizarem suas atividades e assim reproduzirem ou modificarem essas estruturas [14], pode fornecer as pistas para compreender a estratégia; inclusive reconhecendo o fato de que mais importante do que a configuração estrutural em si é o modo como as pessoas administram-nas no seu cotidiano organizacional [16].

Desta forma, a estratégia como prática fornece base para entendimento desses fatores ao buscar “entender não só o que os atores fazem, mas como e por que fazem aquilo, assumindo a estratégia como consequência de um conjunto de atividades em constante estado de transformação (p. 25)” [25]. Nesta abordagem torna-se importante relacionar pesquisas micro com contextos mais macro, através de confrontos diretos entre as abstrações e as complexidades da gestão e da ação organizacional, propondo uma visão relacional composta por dois polos distintos: macro (instituições sociais, econômicas, políticas) e micro (discursos, atos, pensamentos, gestos) que coexistem em uma tensão relacional [17] [27].

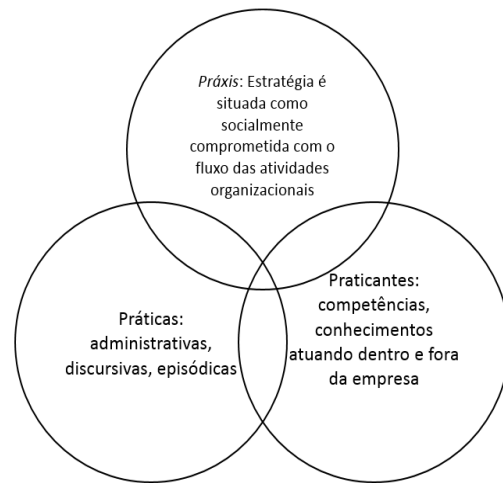


Figura 1: Abordagem baseada em atividade, interação entre *práxis*, práticas e praticantes. Adaptado de [1].

Possibilitar ou fornecer um poder de análise teórica maior com uma abordagem através da estratégia como prática, relacionada a uma série de ações coletivas destes atores organizacionais; onde *práxis*, práticas e os praticantes interferem mutuamente em suas atividades, conforme demonstrado na Figura 1, podendo surgir interesses e objetivos divergentes destas interseções entre estes atores organizacionais.

## 2.2 *Práxis*, Práticas e Praticantes

A *práxis* compreende a interação entre os macro e micro contextos, em que a atividade é construída [28], nos contextos sociais macro ou mais amplos é possível observar a corrente dos movimentos sociais em atividade, isto é, o que está acontecendo em uma sociedade [20]. Micro contextos compreendem qualquer grupo engajado em seu próprio local de construção da *práxis*, o que as pessoas estão fazendo. Estratégia está situada como uma atividade que é localizada dentro desta *práxis*; construída pelos atores durante a interação com as instituições sociais, econômicas e políticas [1].

O foco na prática significa abandonar a visão da estratégia fragmentada por etapas, como a formulação separada da implementação; para adotar um pensamento onde a estratégia é percebida como um fluxo de atividade organizacional, com o pensar e o agir interligados em uma construção mútua, sendo difícil dissociá-los [25]. A *práxis* é observada no fazer estratégia, sendo construída e aplicada em continuidade, se referindo aos praticantes que realmente agem na construção da estratégia. Portanto, podemos compreender que a prática se refere àquilo que as pessoas fazem no cotidiano organizacional e que estão relacionadas à formulação e implementação das estratégias [29]. Estes são como mediadores da ação, pode-se examinando suas consequências para a estratégia, compreender as práticas em uso e como os atores estabelecem esse uso e incorporam em sua rotina organizacional. Essa complexidade tem sido um desafio para a comunidade acadêmica do campo da estratégia, resultando em novos olhares, e amadurecimento da estratégia como prática [1].



Figura 2: *Framework* para estudar estratégia como prática. Adaptado de [1].

Ao estudar a estratégia com prática, conforme a Figura 2, observa-se cada vez mais na visão de [1], como algo a ser feito, como uma prática vista por meio da mistura de ação e direção, na qual o conhecimento adquirido com essa interação faz com que a estratégia aconteça. Ainda, de acordo com a autora, as atividades estratégicas são desenvolvidas, na prática, como um sistema de atividade composto por atores (principais agentes), estruturas coletivas e atividades práticas.

A estratégia como prática ressalta as interações entre os intervenientes e seu contexto. As práticas estratégicas habilitam a interação entre as diferentes partes da organização, na construção da atividade estratégica compartilhada, definindo conforme [25] que **Práxis**: são fluxos de atividade socialmente realizados pela direção da estratégica no sentido de preservar o grupo, organização ou setor da indústria. **Práticas**: são de ordem cognitiva, comportamental, processual, discursiva, motivacional e/ou física; sendo combinadas, coordenadas e adaptadas para construir a *práxis*. **Praticantes**: são atores que moldam a construção da prática através de quem eles são, como eles atuam e quais recursos eles compõem.

Do encontro destes três elementos temos o “fazer estratégia” ou *strategizing* que compreende o vínculo entre eles. Assim, entende-se que o “fazer estratégia” é composto por este grupo de atores interdependentes [30], que realizam atividades consideradas estratégicas na medida em que os resultados de suas ações contribuem para a sobrevivência e para a vantagem competitiva da organização [31], representando o grande foco onde o problema de pesquisa está para ser compreendido [29].

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa é qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, tendo como método de pesquisa o estudo de caso [32] na empresa TBQ. A abordagem qualitativa, conforme [33], permite ver um fenômeno na sua totalidade, garante a riqueza dos dados, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos. É adequada para contestar questões que requerem uma descrição, interpretação e explicação mais detalhada sobre o fenômeno a ser estudado, o que também justifica a caracterização desta pesquisa como de natureza exploratória-descritiva, já que tem como objetivo verificar como ocorre o processo de formação da estratégia na empresa estudada.

Quanto à seleção do caso, o estudo realizou-se a convite da própria empresa aos pesquisadores, a fim de auxiliar os diretores da Unidade a compreender o fenômeno em questão na organização.

Para a coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado com questões abertas, observação direta, documentos e a técnica de *storytelling* para capturar as narrativas dos entrevistados, possibilitando a busca de informações, relações e contextos da prática.

O roteiro de entrevista semiestruturado, era composto por questões abertas, as quais permitiram maior riqueza de detalhes nas respostas, maior participação e conhecimento da realidade dos entrevistados. O roteiro baseou-se em questões resultantes do marco teórico revisado. No total, 40 colaboradores participaram da prática “*gamification*” e teve a duração de um mês e meio (em torno de 60 dias, com pausas para eventos dentro da organização). Os colaboradores foram os sujeitos sociais da pesquisa, envolvidos no desenvolvimento da prática estratégica da organização. Foram entrevistados e participaram da técnica de *storytelling* 11 pessoas: o Diretor de vendas e atendimentos a clientes e parceiros (1), os gerentes dos times (3), os organizadores da prática (2) e colaboradores (5). As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Os dados da transcrição serviram de base para a análise dos dados. Cada entrevista teve a duração média de 20 minutos; apenas a entrevista com o Diretor teve a duração de 40 minutos.

A observação direta permitiu aos pesquisadores obter informações sobre as estratégias desenvolvidas pela equipe observada e suas aplicações no próprio ambiente e contexto estudados, isto ocorreu por meio da participação em apresentações, reuniões, prestando atenção à cultura e ao *modus operandi* da TBQ *in locus*. Foi utilizado um *tablet* com bloco de notas para registrar as observações realizadas, permitindo a posterior comparação com as demais fontes de evidências, oportunizando a triangulação dos dados, a qual evita o viés potencial de uma única fonte de dados e auxilia na construção de análises mais completas e precisas, por meio da convergência das fontes de evidência [34] [32].

Os documentos permitiram o acesso às informações de planejamento, controle e execução de todas as atividades relacionadas ao contexto em estudo, bem como encontrar e comprovar evidências e esclarecimentos acerca do objeto de estudo. Entende-se que a análise de documentos pode permitir aos pesquisadores elaborar novos conhecimentos e buscar explicações e novos enfoques sobre o tema pesquisado. No contexto deste artigo, envolveu o manual da prática elaborada, registros em arquivos *power point* (ppt), o plano estratégico, contendo a missão, a visão e os valores praticados pela organização. A análise documental possibilitou a verificação dos processos que representam a identidade organizacional da empresa pesquisada.

A técnica de *storytelling* é uma ferramenta que permite contar a história de práticas e pessoas, relatando as suas necessidades, desejos e pensamentos acerca de fatos ocorridos. [35] afirma que investigar contextos e práticas desconhecidas para reconhecer semelhanças entre as realidades, e compreender o que as pessoas têm a dizer, pode inspirar e gerar novas compreensões. [36] acredita que o *storytelling* é uma ferramenta que transmite mensagens de modo natural, conferindo aprendizado e desencadeando a narrativa das práticas vivenciadas pelos atores, esta narrativa que ocasiona em uma síntese expressa através da *storytelling* gerando empatia e compreensão tanto para o ator da narrativa, quanto para o pesquisador, garantindo que as informações sejam disseminadas do ponto de vista de quem vivenciou a prática descrita naquele contexto.

Para a análise dos dados coletados, empregou-se o modelo proposto por [1], observando e destacando: a *práxis*, as práticas e os praticantes, através da categorização dos dados, confrontando os resultados das entrevistas, da observação direta e dos documentos da organização com o que é apresentado na literatura

da Estratégia como Prática. Na próxima seção, descreve-se como ocorreu o processo de estratégia, detalhando os procedimentos adotados nas suas concepções, com o objetivo de entender como aconteceram na prática dentro do contexto pesquisado.

## 4 DISCUSSÃO

Neste capítulo, apresenta-se a análise e a discussão dos dados com o intuito de responder aos objetivos propostos no estudo. A identidade da organização será preservada, conforme orientação do Diretor que está à frente da prática estratégica em curso, para tanto, no artigo foi usado o acrônimo TBQ como pseudônimo do nome real da organização pesquisada.

### 4.1 Caracterização da Empresa

Fundada a mais de 40 anos, com subsidiárias em mais de 130 países, a TBQ é líder mundial em *software* empresarial e serviços relacionados com *software*, com mais de 263.000 clientes em vários segmentos ao redor do mundo. A TBQ está entre as mais importantes subsidiárias da empresa em todo o mundo. Com mais de 3.700 clientes, a companhia atua em todo o território nacional apoiada por uma rede de mais de 200 parceiros de negócios. Presente há 19 anos no país desenvolve soluções para simplificar os processos das empresas, tornando-as mais eficientes e produtivas, como é o caso do foco atual da empresa, no desenvolvimento e adaptação das aplicações em *cloud computing*.

### 4.2 Análise das Categorias Analíticas

A análise das categorias analíticas tem como base os conceitos estabelecidos na fundamentação teórica deste estudo, e estes se dividem em *práxis*, práticas e praticantes; além dos dados coletados com os entrevistados da prática em estudo.

#### 4.2.1 Categoria de Análise: *Práxis*

A *práxis* é a forma como o colaborador executa a ação, ou seja, é o como fazer do praticante, que é relevante porque modifica ou caracteriza a ação, fazendo uma adaptação entre a estratégia existente e as particularidades que ocorrem no dia a dia da empresa [25] [16] [29]. Dessa forma, a *práxis* pode ser observada por meio de relatos das ações presentes na narrativa 1: “*De início foi o entusiasmo. De saber exatamente qual vai ser a proposta, né? E a dúvida, será que todo mundo vai se engajar, será que realmente as pessoas vão entrar... foi muito fora do nosso contexto, do nosso dia-a-dia; de trazer um tema de O Poderoso Chefão, colocaram uma decoração aqui, então, construir as famílias e aquela coisa era muito diferente do nosso dia-a-dia aqui, né? E, foi, foi muito bom, foi algo que me motivou de início. Esta questão de ter um desafio e tu colocar as pessoas focadas a discutir e a desenvolver... porque o nosso trabalho é cada um por si muitas vezes aqui, então, no momento que tem um tema e tu coloca outras pessoas e com outras perspectivas, com outras formas de analisar aquilo ali, gera uma discussão bem positiva assim, consegue perceber aquele assunto de várias formas, né, e desenvolver melhor*”. (NARRATIVA 1, COLABORADOR).

As práticas estratégicas são o resultado das tradições, normas, regras, rotinas, e procedimentos padronizados (institucionalizados) da organização, porém adaptações propostas com relação a estes padrões de interação e interpretação despertam nos envolvidos o interesse em fazer a estratégia, não somente cumprir o que foi estabelecido [26]. Isto pode ser observado na continuação da narrativa 1: “*A construção das famílias eu achei que foi interessante, a interação entre as famílias, as articulações com as outras famílias, e a questão de ter os desafios diários, de tu realmente parar e estudar algo que foi proposto, né, e que era algo do nosso dia-a-dia e tu poder ver*

*com outros olhos e ouvir a opinião dos outros também*”. (NARRATIVA 1, COLABORADOR).

Os diversos atores organizacionais são capazes de interagir segundo normas pré-estabelecidas, a fim de socialmente realizar as atividades compartilhadas [25] demonstrado através da narrativa 2, o colaborador explica que: “*Eu lembro muito de parte de competição, foi engraçado assim, porque a gente estava trabalhando e aí de repente tinha que sair para fazer um jogo que ganhava ponto. Mas, até então, é que a gente como trabalha, tem eu e mais, acho que a S., também, que já participou, a gente trabalha mais com suporte de vendas, então, o final do mês pra gente é bem complicado. E aí, teve partes bem competitivas, eu lembro de cenas assim bem competitivas porque eu acho que a galera meio que esquece que está no meio do trabalho (risos). Mas, eu não vou nem mentir porque eu também entrei no clima, né?*” (NARRATIVA 2, COLABORADOR).

O colaborador explica como a estratégia foi colocada em prática dentro da organização, como foi diferente, comparando com outras vivências suas, dizendo que: “*Cara, assim, eu primeiro, quando vi, ouvi falar a primeira vez, eu achei um tanto estranho, né, pô, fazer essa prática de uma brincadeira, um jogo, no meio do, no meio do nosso dia-a-dia turbulento... enfim. E aí, quando, foi apresentada a estratégia, eu achei estranho. Daí, tá, o pessoal fez a apresentação da proposta da prática, com o objetivo de disseminar o conhecimento no portfólio de produtos em cloud computing dentro do time. Aí, aquela coisa, assim, me despertou... me surpreendeu porque foi uma forma diferente de disseminar o conhecimento dentro do time. Eu trabalhei em várias outras empresas, duas empresas grandes anteriores, e eu nunca passei por essa situação, nunca vi essa situação como foi apresentado aqui. As pessoas também não tinham conhecimento e, hoje, absorveram muito mais esse compartilhamento de informações durante essa prática. Então, acho que foi sensacional, assim, a metodologia que foi criada pelos guris e, foi uma coisa, assim, que no início deu o maior barulho porque a gente questionava: Ah, mas como assim, cara? E daí vinha aquela coisa assim... a gente está criando uma estratégia, né, a gente não tem um padrão, então vamos analisar esse caso, esse caso e esse outro caso*”. (NARRATIVA 3, COLABORADOR).

Outra fala que explica a *práxis* realizada na organização, uma visão geral, por meio da interpretação das palavras do Diretor de vendas e atendimentos a clientes e parceiros: “*No início não houve modificação no time, mas o "espírito de time" mudou, afetando a performance de forma positiva, 3 itens chamaram a minha atenção a motivação da equipe, a possibilidade de acompanhar os perfis dos colaboradores e o aprendizado coletivo nas interações entre colaboradores que estão muitas vezes no mesmo local físico, mas não se conheciam, e a prática proporcionou isto. Mas aí veio um desafio durante a prática, como continuar com este nível de satisfação durante todo o jogo. Por isso inclusive chamei vocês aqui, eu estou sem óculos... mas quero alguém para olhar, achei que este era um evento singular e chamando professores, pesquisadores para olhar academicamente, acho que isto é possível. Mesmo com os problemas de fechamento dos quarters quero promover as melhores práticas de gestão. Eu me aventurei. Chamei o pessoal em torno de uma bandeira, na América Latina se pode fazer algo tão bom, ou até melhor. Claro, eu contei com mais do que a colaboração, contei com a condescendência dos participantes pois as regras da prática mudavam durante as jogadas... a estratégia local não tenho como explicar como ela surgiu, mas na prática posso te contar como a gente chegou lá*”. (NARRATIVA 11, DIRETOR).

As *práxis* são ferramentas construídas e disponibilizadas na organização, que auxiliam o desenvolvimento dos processos diários da estratégia [1], e a legitimação destas práticas são aceitas

e desempenhadas (*práxis*) por todos os atores organizacionais (praticantes). Entende-se que as atividades desempenhadas pelos colaboradores da TBQ relatadas, definem sua *práxis*, ou seja, o modo como as práticas foram executadas pelos praticantes da estratégia para a obtenção dos resultados [26].

#### 4.2.2 Categoria de Análise: Práticas

As práticas orientam as atividades do dia a dia [25] [16]. As práticas podem ser associadas ao processo que orienta o colaborador no desenvolvimento das atividades. Assim, verificou-se que os organizadores da prática participavam neste processo, de modo a coordenar, orientar e instruir os colaboradores na execução das tarefas determinadas no *gamification*, isto pode ser demonstrado através da narrativa 6, em que um dos organizadores da prática explica que: *“Existia o objetivo principal de que 80% das pessoas chegassem com pelo menos 1 certificação em uma solução de cloud computing até o final da prática estratégica estabelecida, pois uma constatação em todos os cantos da ... no mundo, de que é chato e demorado passar pelos tutoriais, por isto poucos fazem, e poucos ou quase ninguém obtém as certificações. Que houvesse engajamento do maior número de pessoas pois a prática seria voluntária e não obrigatória para os colaboradores. Foi pedido pelo R. que não fosse uma prática feita individualmente, mas em grupos... mas com alguma parte lúdica... algo fantástico. Pois somente um ranking para pontuar atividades, não permitiria acompanhar no tempo a evolução do conhecimento adquirido pelas participantes. Foi criada uma ludicidade com a estrutura das famílias com os papéis, direitos e deveres, possibilidade de alianças, desafios propostos (xadrez, foosball, cartas, pintura de unhas, rodobaca, Xbox e soletrar palavras), questões sobre cloud elaboradas a partir dos web assessments (tutoriais) ou pelas próprias famílias. Foi dividido em 3 fases, no final da primeira fase deveriam apresentar um estudo de caso real baseado em uma das soluções de cloud computing, demonstrando os conhecimentos aprendidos com a prática até aquele momento”*. (NARRATIVA 6, ORGANIZADOR).

Para compreender como ocorre a percepção das práticas estratégicas, é necessário entender como os atores organizacionais constroem e reconstróem significados e de que forma eles compartilham e interpretam tais significados [1]. O colaborador descreve que: *“Tinham todas as certificações para fazer, então, eram várias certificações e aí tu tem que entrar na internet, tu tem que pesquisar, tu tem que aprender, sabe? Tá em outra língua, então, tu tem que parar e pensar mais. Só que no meio teve competição (risos). Esta competição, olha, tinha gente aí olhando muito de cara feia um pro outro (risos). E o negócio era assim, ó, olha só, aquela família, eu não vou mentir, aquela família a gente não quer que ganhe, então, a gente precisa botar aquela família pra baixo. Hum, teve aliança, que ninguém sabia, a gente tinha uma aliança que a gente não desafiava ninguém de uma família e eles não nos desafiavam. Mas, a gente também tinha aquela família que a gente não queria que ganhasse, ainda mais que os organizadores colocavam a pontuação na televisão, a gente todo dia tava de olho ali. Todo dia tava de olho! É uma prática saudável...”*. (NARRATIVA 2, COLABORADOR).

As práticas estratégicas ocorrem no momento em que todos praticantes mobilizam-se, unindo seus conhecimentos para proporcionar a organização o alcance da vantagem competitiva [26]. Outro ponto a ser considerado como prática da TBQ é o bom relacionamento da equipe durante a prática, visto que gera uma cultura amistosa e contribui com o desenvolvimento das atividades diárias. O colaborador relata: *“Uma coisa que eu até não mencionei, mas que foi muito legal é que quando foram sorteadas as famílias, né, o pessoal deixou à vontade, assim. Ah, vocês escolham por quem vocês quiserem, com quem vocês querem se reunir. E, claro, que naturalmente, algumas pessoas se*

*reuniram por afinidade, por conversar mais; mas, eu tive a oportunidade de ter contato com pessoas de outros subtimes no nosso time, aí isso acabou gerando uma integração maior também. Esse é um outro ponto positivo também, bem legal. Além do conhecimento, a integração mais no time, então, acho que isso é um ponto bem importante”*. (NARRATIVA 3, COLABORADOR).

As práticas estratégicas ocorrem no momento em que toda a equipe se mobiliza, unindo seus conhecimentos para proporcionar a organização o alcance da vantagem competitiva, desta forma as rotinas organizacionais socialmente definidas contribuem para a formação de um processo contínuo de atividades onde o poder é situacional [25] [26] [1]) proporcionando à medida que a prática avança, um relacionamento mais próximo da equipe envolvida, visto que gera uma cultura de confiança, contribuindo com o desenvolvimento das atividades diárias. Um gerente explica que: *“A questão dos organizadores também, a maneira como foi feita a proposta, tipo tá tu tem um cajado: Toma! Tu é o dono, tu cria a estratégia! Aquilo ali é um pouco complicado porque não adianta tu dá o cajado na mão de uma pessoa se o time ou se o grupo não identifica o poder que tá na mão daquela pessoa. Claro, porque tu traz uma estratégia, e se as regras não são claras ou estão claras pra ti e não estão pro teu colega... aí, tu vai ter dilema, tu vai ter problema. Tu que vai ter que gerenciar esta situação, essas pessoas pra que todo mundo saia feliz. As regras estão sendo criadas à medida que a prática do jogo tá andando, foi um desafio muito grande. Mas, isso foi o grande ensinamento. A gente, graças a Deus, conseguiu, “fuuuuuuuuu...”, levantar a tampinha e tirar a pressão, pra panela não ferver demais, né, que isso era o mais crítico, que a gente tinha ali de risco, né? Acho que o risco maior era esse, daqui a pouco ter uma briga grande ou alguma coisa muito séria que a gente não conseguisse reverter”*. (NARRATIVA 8, GERENTE).

Considerando as narrativas, evidencia-se a prática da criação, modificação e adaptação da estratégia com a participação dos praticantes, aprofundando o relacionamento entre os mesmos. Tal comportamento se apresenta na estratégia como prática como fator relevante para o alcance das metas estabelecidas, visto que contribuiu para a efetivação da estratégia da organização.

#### 4.2.3 Categoria de Análise: Praticante

O praticante é o sujeito que executa diariamente uma série de atividades estratégicas compartilhadas de modo repetitivo e, assim, torna-se imprescindível para a realização das estratégias organizacionais [25] [1] [29]. O Diretor de vendas e atendimentos a clientes e parceiros relata que, por conta do papel que desempenha na organização, sua estratégia principal durante a prática, foi desenvolver o engajamento de todos participantes, solicitando que compreendessem quando houvesse alguma mudança nas regras, pois explicava a todos que a prática estava em desenvolvimento. Ainda assim servia de canal junto aos Gerentes, para fazer chegar os apontamentos e solicitações de mudança necessárias trazidas pelos participantes. Os organizadores da prática, que estavam encarregados de planejar as atividades diárias do *gamification* e acompanhar as tarefas realizadas pelos participantes, verificavam os impactos e retornavam a todos com a decisão tomada.

A forma peculiar de agir dos atores, conforme [25] considera importante frente a diferentes situações que se apresentam na execução das atividades diárias, praticadas de acordo com cada função, conforme relato da gerente: *“Sabe que a rotina de trabalho nesse período da prática era uma das coisas que a gente discutia muito no começo. Tá, mas como é que vai ser? Porque se der muito trabalho, daí como é que eu vou gerenciar? Daí os caras não vão responder, não vão fazer o que tem que fazer...e foi discutido várias vezes. Como é que nós vamos gerenciar a*

quantidade de carga extra que vai gerar ou... e, aí, isso era uma coisa que o Diretor sempre falava, cara deixa, não vamos ficar enfiando muito o dedo assim, tentando fazer um micro management ali, que as coisas se organizam. E, de fato, todo mundo que se dedicou a prática teve a parcela do extra para poder dar conta do trabalho, ou seja, eu não tive um problema maior que foi gerado, alguém que deixou alguma coisa pendente por causa da prática estratégica, isso foi muito legal. Nesse sentido, eu vi muito profissionalismo, profissionalismo da parte de todos ali”. (NARRATIVA 10, GERENTE).

Observa-se que o relacionamento entre colaborador e organização torna-se estratégico à medida que o dinamismo da prática produz resultados, não sendo os mesmos de reconhecimento imediato pelos praticantes, como salienta o colaborador: “A rotina de trabalho nesse período foi terrível! Foi terrível pra nós! Era fechamento de quarter, que é um período super complicado pra nós, assim, e teve momentos que simplesmente a gente teve que dizer: não vai dá, não vou fazer, não dá, não posso. Mas, mesmo assim, a gente conseguiu se esforçar e fazer tudo”. (NARRATIVA 5, COLABORADOR).

Percebe-se, nas narrativas, a importância do trabalho conjunto dos atores organizacionais empenhados na realização das atividades práticas em prol do alcance dos objetivos organizacionais. O colaborador relatou que: “Foi uma descoberta interessante, eu acho, eu entrei, vou confessar, eu entrei nenhum pouco disposta, tanto que a gente formou a família, assim, dos restos, a gente ah, tá vamo fingir que a gente tá interessado no negócio. E, no fim, a gente acabou ficando, e acabou se esforçando e acabou ganhando, né? Então, foi uma descoberta bem interessante, assim, que a gente não sabia que ia ir tão longe na prática”. (NARRATIVA 4, COLABORADOR).

Conforme as narrativas percebe-se que os praticantes são responsáveis pela execução das atividades, sendo estes os executores das práticas estratégicas propostas, validando, sugerindo mudanças [1], e assim compondo o sucesso da estratégia estabelecida.

## 5 CONCLUSÃO

A Estratégia como Prática é uma abordagem teórica que compreende a realização das estratégias por meio da conexão das *práxis* realizadas pelos praticantes que apresentam tipos de comportamentos orientados pelas práticas sociais [29].

O objetivo geral de verificar como foi desenvolvida na prática a estratégia pela empresa TBQ visando migrar o seu negócio para *cloud computing* foi atingido, visto que se constatou que os objetivos da prática estratégica de que 80% das pessoas chegassem com pelo menos uma certificação em uma solução de *cloud computing* e do engajamento de todos os participantes foram superados, obtendo-se os resultados até o momento:

- a) Todos os times passaram nos testes postados, e nos testes feitos pelos próprios times sobre *Cloud Computing*.
- b) A participação não era obrigatória e apenas uma pessoa não participou desde o início pela questão de licença-maternidade.
- c) Em três semanas (21 dias), 185 certificações foram completadas, isto é, os *web assessments* foram assistidos e os testes de certificação realizados.
- d) Todos os 40 colaboradores fizeram as 10 certificações de *Cloud*. Alguns colaboradores (20%) efetuaram as certificações do segundo nível que são mais avançadas e tem um processo de certificação mais burocratizado, somando até o momento 480 certificações.
- e) Os colaboradores tiveram participação registrada em todas as palestras de *Cloud* promovidas pela TBQ durante o *Cloud Month* (evento mundial).

- f) Todos os times da prática estratégica apresentaram uma aplicação de solução em *Cloud Computing* do portfólio, com um caso real para os outros times. Todas as perguntas relativas aos casos apresentados foram respondidas pelos times.

Os resultados encontrados neste estudo destacam a existência da interação entre *práxis*, prática e praticante, alinhando constantemente estes três elementos conforme destacado no trabalho de [1], possibilitando o fazer estratégia acontecer entre os praticantes num determinado contexto.

Quanto aos objetivos específicos, este estudo permitiu verificar os elementos contidos e criados em um ambiente organizacional, interagindo mutuamente (regras, rotinas e procedimentos) novos e velhos, que possibilitaram a promoção da prática estratégica em suas particularidades cotidianas favorecendo o alcance das metas estabelecidas pela corporação. Em última instância, evidenciou-se que o praticante, por ser o responsável pelas ações diárias da organização, torna-se peça indispensável para sucesso do processo de implementação da estratégia da instituição.

Como estudos futuros sugere-se seguir acompanhando os resultados da prática, verificando longitudinalmente se esta prática sensibilizou os indicadores corporativos da TBQ (adoção de soluções de *cloud computing*, principalmente no que tange os clientes atendidos pelo TBQ).

A mesma prática será rodada novamente com outra temática dentro da TBQ, assim, seria importante verificar se os elementos conforme [1] ressaltam irão ser narrados de forma diferente pelos participantes neste novo momento da atividade estratégica proposta.

Também sugere-se um aprofundamento das bases teóricas para contemplar questões relacionadas a liderança e poder. Além de um aprimoramento do método de pesquisa para suportar o entendimento e crescimento da prática, pois a mesma prática estratégica será utilizada no *TBO DKOM 2015 (Developer Kick Off Meeting)* um evento interno da TBQ, envolvendo pelo menos 8 países e 20.000 desenvolvedores de *software* alinhando as mesmas, as práticas da organização, neste caso com um número maior de participantes com diferentes características regionais.

## REFERÊNCIAS

- [1] P. Jarzabkowski. *Strategy as practice: an activity based approach*. 2. ed. California: Sage, 2005.
- [2] E. Bublitz. Catching the cloud: managing risk when utilizing cloud computing. *Property & Casualty Risk & Benefits Management*, volume 114, 39:12-16, 2010.
- [3] S. Ford. Managing your global business with cloud technology. *Financial Executive*, volume 26, 8:56-59, 2010.
- [4] A. Fano and A. Gershman. The future of business services in the age of ubiquitous computing. *Communications of the ACM*, volume 45, 12:83-87, 2002.
- [5] M. Armbrust; A. Fox; R. Griffith; A. D. Joseph; R. Katz; A. Konwinski; G. Lee; D. Patterson; A. Rabkin; I. Stoica and M. Zaharia. A view of cloud computing. *Communications of the ACM*, volume 53, 4:50-58, 2010.
- [6] G. Ren; E. Tune; T. Moseley; Y. Shi; S. Rus and R. Hundt. *Google-wide profiling: a continuous profiling infrastructure for data center*. IEEE Micro, 2010.
- [7] J. W. Rittinghouse and J. F. Ransome. *Cloud Computing: implementation, management and security*. CRC PRESS, New York, 2009.
- [8] K. Kapp. *The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education*. Pfeiffer, 2012.
- [9] G. Zichermann and C. Cunningham. *Gamification by design: implementing game mechanics in web and mobile apps*. Canada: O'ReillyMedia, 2011

- [10] S. Deterding; D. Dixon; R. Khaled and L. Nacke. From game design elements to gamefulness: defining “gamification”. *MindTrek '11 Proceedings of the 15<sup>th</sup> International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, pages 9-15, 2011.
- [11] A. Domínguez; J. Saenz-De-Navarrete; L. De-Marcos; L. Fernández-Sanz; C. Pagés and Martínez-Herráiz, J. Gamifying learning experiences: practical implications and outcomes. *Computers & Education*, 63:380–392, 2013.
- [12] B. Medina; Y. Vianna; M. Vianna and S. Tanaka. *Gamification, Inc.: como reinventar empresas a partir de jogos*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.
- [13] L. Machado; A.R. de Castro; J. M. Monticelli; E. Schlemmer; R. R. Cruz; M. Wallauer and M. Barth. A gamificação como estratégia de capacitação e o estado de flow: um estudo de caso em uma empresa da área de tecnologia da informação (TI) da região sul do Brasil. *Proceedings of SBGames '15 (Teresina, Piauí, November, 2015)*, SBGames Proceedings, pages 1015-1024. SBGAMES, November, 2015.
- [14] R. Whittington. Strategy as practice. *Long Range Planning*, volume 29, 5:731-735, 1996.
- [15] D. C. Wilson and P. Jarzabkowski. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, volume 44, 4:11-20, 2004.
- [16] R. Whittington. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization studies*, volume 28, 10:1575-1586, 2007.
- [17] P. Jarzabkowski and D. Wilson. Actionable strategy knowledge: a practice perspective. *European Management Journal*, volume 24, 5:74-96, 2006.
- [18] P. Jarzabkowski and A. P. Spee. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, volume 11, 1:69–95, 2009.
- [19] H. Garfinkel. *Studies in ethmethodology*. New Jersey: Prentice Hall, 1967.
- [20] P. Sztompka. *Society in Action: the theory of Social becoming*. Cambridge: Polity Press, 1991.
- [21] R. Chia and A. Rasche. *Epistemological alternatives for researching Strategy as Practice: building and dwelling worldviews*. 1. ed. Cambridge handbook of Strategy as Practice, p. 34-46, 2011.
- [22] R. Whittington. Estratégia após o modernismo. *Revista de Administração de Empresas*, volume 44, p. 44–53, 2004.
- [23] C. O. Maciel and P. O. M. Augusto. A *practice-turn* e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? *Revista de Administração Mackenzie*, volume 14, 2:155-178, 2013.
- [24] R. Chia and B. Mackay. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, volume 60, 1:217–242, 2007.
- [25] P. Jarzabkowski. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, volume 40, 1:23-55, 2003.
- [26] P. Jarzabkowski. Strategy as practice: recursiveness, adaptation and practice-in-use. *Organization Studies*, volume 25, 4:529-560, 2004.
- [27] G. Johnson; A. Langley; L. Melin and R. Whittington. *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge University Press, 2007.
- [28] R. Whittington. *O que é estratégia*. São Paulo: Thompson, 2002.
- [29] P. Jarzabkowski; J. Balogun and D. Seidl. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, volume. 60, 1:5-27, 2007.
- [30] R. Whittington; P. Jarzabkowski; M. Mayer; E. Mounoud; J. Nahapiet and L. Rouleau. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*. volume 12, 4:396-409, 2003.
- [31] D. Golsorkhi; L. Rouleau; D. Seidl and E. Vaara. *Introduction: What is strategy as practice?* 1. ed. Cambridge Handbook of Strategy as Practice, p. 1-20, 2011.
- [32] R. K. Yin. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4<sup>a</sup> ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.
- [33] M. M. F. Vieira and D. M. Zouain. *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2004.
- [34] K. M. Eisenhardt. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, volume 14, 4:532-550, 1989.
- [35] K. Krippendorff. Intrinsic motivation and human-centered design. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, volume 5, 1:43-72, 2004.
- [36] G. Redish. *Storytelling for user experience: crafting stories for better design*. New York: Rosenfeld Media Brooklyn, 2010.