

Viabilização da escalabilidade do processo de design: uma análise multi-casos da plataforma DataSebrae

Viabilization of scalability on the design process: a multi-case analysis of the Platform DataSebrae

Pedro Henrique Souza & Karina Souza

Design system, escalabilidade do processo de design, plataforma digital, design da informação, DataSebrae

A plataforma digital DataSebrae reúne o conhecimento estratégico produzido pelo Sistema Sebrae, presente em todos os estados brasileiros. Para que essa visão seja realizada, é preciso dar autonomia para que equipes espalhadas por todo o país possam criar e manter as próprias soluções inovadoras de gestão do conhecimento. Significa viabilizar a escalabilidade do processo de *design*, assim, colaboradores da instituição, quase sempre sem nenhum conhecimento prévio em *design* ou em programação, se tornam desenvolvedores de soluções digitais. Ainda mais importante é que eles possam manter os padrões editoriais, de estética e de experiência do usuário definidos para a plataforma. Ao longo dos últimos três anos os autores deste trabalho de pesquisa identificaram elementos que poderiam influenciar a finalização dos projetos de novas soluções na plataforma, assim como aqueles que poderiam impactar na aderência ao *design system* do DataSebrae. 22 desses projetos foram avaliados com base no método de Análise Qualitativa Comparativa (QCA), produzindo combinações de fatores que representam as condições suficientes ao sucesso. Nesse caso, foram descartados fatores como a distância geográfica e o tamanho das equipes, em prol da presença de responsáveis engajados na realização do projeto. O artigo também apresenta soluções em curso para os problemas percebidos.

Design system, scalability in the design process, digital platform, information design, DataSebrae

The digital platform DataSebrae gather all the strategic knowledge produced by Sebrae. In order to realize such vision, it is necessary to give autonomy for the themes spread in all over the country, so they can create and maintain their own and innovative solutions of management of knowledge. It means to enable the scalability on the design process, allowing employees to become developers of digital solutions, besides their usual lack of previous skills in design and coding. Also important was to maintain standards of editorship, aesthetics and user experience, as previously defined for the platform. The authors of this research work identified elements that could influence the accomplishment of projects for new solutions, as well as the factors that could impact the adherence to the design system of DataSebrae. 22 of those projects were evaluated with the method of Qualitative Comparative Analysis (QCA), producing combinations of factors that represent sufficient conditions for success. In this case, part of the conditions was excluded, like geographic distance and the size of the themes, detaching aspects like the presence of engaged members in the realization of the projects. The article also presents solutions that are in progress for the perceived problems.

1 Introdução

A plataforma DataSebrae foi concebida no ano de 2015 com o objetivo de prover informações necessárias ao fomento dos pequenos negócios brasileiros. Desde então, ela vem evoluindo por meio do trabalho de equipes do Sistema Sebrae dispersas em todo

Anais do 9º CIDI e 9º CONGIC

Luciane Maria Fadel, Carla Spinillo, Anderson Horta, Cristina Portugal (orgs.)

Sociedade Brasileira de Design da Informação – SBDI

Belo Horizonte | Brasil | 2019

ISBN 978-85-212-1728-2

Proceedings of the 9th CIDI and 9th CONGIC

Luciane Maria Fadel, Carla Spinillo, Anderson Horta, Cristina Portugal (orgs.)

Sociedade Brasileira de Design da Informação – SBDI

Belo Horizonte | Brazil | 2019

ISBN 978-85-212-1728-2

o país, mas coordenadas por um núcleo único de trabalho, em Brasília. Nesse caso, o desafio é o de permitir que soluções de gestão do conhecimento sejam criadas e mantidas na plataforma, por meio de uma comunidade crescente e heterogênea de profissionais qualificados, mas sem experiência prévia em programação, design ou produção de conteúdo informativo. Outro requisito é a manutenção dos diversos padrões informacionais da plataforma. Eles discorrem sobre aspectos da experiência do usuário como a estética, a arquitetura da informação e a usabilidade, em prol da melhor busca, navegação e compreensão do conteúdo disponível.

A partir de meados de 2018, percebeu-se crescimento da demanda por novas soluções, como versões estaduais do DataSebrae, sites de fomento a cadeias produtivas, bibliotecas de documentos restritos aos colaboradores da instituição e páginas temáticas. A urgência exigiu reformulação do processo de design: ele deveria permitir a escalabilidade do desenvolvimento da plataforma.

Nesse contexto, o artigo pretende explorar as dificuldades comuns ao crescimento de soluções complexas de gestão do conhecimento, principalmente no que diz respeito à atuação coordenada de equipes distintas e pouco familiarizadas com o tema do design da informação. Além disso, ele apresenta as iniciativas adotadas no processo de design do DataSebrae como forma de superar tais obstáculos.

Para tanto, o trabalho se apoia sobre o método de Análise Qualitativa Comparativa (QCA) em que 22 projetos de desenvolvimento de soluções foram comparados com base na presença ou ausência de cinco critérios objetivos e dois *outcomes* possíveis: realização do lançamento do produto e aderência aos princípios do *design system* da plataforma.

2 Referencial teórico

A dúvida sobre as características capazes de otimizar os resultados de uma organização é recorrente na literatura das ciências sociais aplicadas. Inicialmente, a teoria clássica da administração dava conta da existência de uma estrutura única que, aplicada a qualquer empresa, maximizaria os seus ganhos (Donaldson, 2006). O princípio foi questionado pela chamada teoria da contingência, que propôs variações na estrutura das organizações em função de algumas características do negócio (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

Ainda que tenha agregado flexibilidade, a teoria da contingência mantém perspectiva linear, na medida em que percebe cada componente de modo isolado (Meyer, Tsui & Hinings, 1993). Assim, a evolução de um fator traria, necessariamente, ganhos proporcionais à organização.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a perspectiva contingencial desconsidera a interação entre as características. Para eles, a ordem surgiria dessa interação, propondo uma dinâmica não linear. Significa que a inserção ou melhoria de um fator pode, na sua interação com outros fatores, ser até mesmo negativo para o aperfeiçoamento da organização.

A teoria das configurações propõe que a complementaridade entre vários atributos distintos seja responsável pelos resultados, em vez da evolução linear entre cada parte separada da organização (Meyer et al. 1993). A pesquisa baseada em teoria das configurações, por sua vez, se propõe a identificar as combinações de características que conduzem a determinados resultados. Esses agrupamentos de características que ocorrem juntas seriam as configurações propriamente ditas, ainda de acordo com Meyer, Tsui e Hinings (1993).

Entre os métodos usados para a realização de pesquisa em configurações, Dias e Pedrozo (2009) listam seis: regressão linear, modelos hierárquicos lineares, análise de cluster, análise baseada em redes, análise comparativa dentro entre casos e análise qualitativa comparativa. No quadro 1, os autores demonstram as competências de cada

uma das práticas em relação às necessidades da teoria das configurações, destacando a método de Análise Qualitativa Comparativa (QCA) como a melhor opção. Isso porque ele atende completamente (S) ao maior número de critérios. Ficam de fora as análises de efeitos em rede e a produção de insights, ou seja, a definição das condições causais a serem analisadas pelo método.

Quadro 1 – Síntese da análise da compatibilidade dos métodos utilizados para identificar configurações Fonte: Dias e Pedrozo (2009)

Características dos estados	Regressão Linear	Regressão Linear + Latente	Modelos Hierárquicos Lineares (HLM)	Análise de Cluster	Divergência de Pontos	Análise Baseada em Redes	Análise Comparativa Qualitativa (QCA)	Análise Comparativa Dentro Entre Casos
Insights para escolha das dimensões a serem analisadas	N	N	N	N	N	N	N	S
Seleção das dimensões organizacionais e do contexto	L	L	L	L	L	L	S	L
Efeitos combinatórios	N	L	N	N	N	N	S	L
Efeitos sinérgicos	L	L	L	N	N	N	S	L
Efeitos de rede	N	N	N	N	N	S	N	L
Equifinalidade	N	N	N	N	L	L	S	L
Análise de Múltiplos Níveis	L	L	L	L	L	S	S	L

3 Método

As configurações observadas nos projetos de desenvolvimento de soluções foram extraídas com base no método de Análise Qualitativa Comparativa (QCA). Desenvolvido por Ragin e Sonnett (2004). Nele, um grupo de casos é listado e descrito em função da presença ou da ausência de determinadas condições causais, como resultado de uma avaliação empírica, é o que exemplifica o quadro 2.

Quadro 2 - Exemplo de tabela de casos para análise QCA

Projetos	Agilidade na comunicação	Capacitação presencial	Distância geográfica (mesmo prédio?)	Presença de pai ou mãe	Qualificação em design	Qualificação em programação	Foi lançado?
Projeto 01	0	1	1	0	0	1	1
Projeto 02	0	0	1	0	0	0	1
Projeto 03	1	1	1	1	1	1	0
Projeto 04	1	1	1	1	1	1	1
Projeto 05	1	1	1	1	1	1	0
Projeto 06	0	1	0	0	0	1	1
Projeto 07	0	1	0	0	0	1	0
Projeto 08	0	1	0	0	0	0	1
Projeto 09	0	1	1	0	0	0	1
Projeto 10	0	1	1	0	0	0	1

A próxima etapa é a conversão dos casos em uma tabela-verdade. Nela, são dispostas todas as combinações possíveis de condições causais, com base na presença

(1) ou ausência (0) desses fatores, com a respectiva quantidade de casos atribuída a cada uma das combinações.

De antemão, isso provê ganhos analíticos por permitir a visão sobre o universo possível de combinações entre as variáveis e os resultados, os chamados *outcomes* (Freitas & Neto, 2015). Significa que essas configurações identificadas apontam para a realização ou não de um resultado (Ragin, 2008). Sendo assim, este método é apropriado para fazer testes de teorias, ou seja, de possíveis configurações de fatores causais (condições) que explicam ou não um determinado resultado.

A análise ainda depende da avaliação do nível de consistência entre as combinações e os *outcomes*. Nesse contexto, entende-se que os níveis máximos de consistência são ao mesmo tempo 0 e 1, já que conduzem à perspectiva de que todos os casos resultaram, respectivamente, na falha ou na realização do *outcome*.

Em contrapartida, combinações que tenham produzido *outcomes* positivos e negativos, em casos distintos, mostram nível de consistência maior do que 0 e menor do que 1, e não apresentam condição suficiente para indicar um resultado (Ragin, 2017). Ou seja, não é possível inferir que o caso será bem ou malsucedido, já que ambas as opções foram contempladas pela combinação. Essas são as chamadas linhas contraditórias.

Por iteração, os casos e as condições causais são reavaliados, até que o maior número possível de linhas contraditórias seja eliminado. A última etapa é a redução das condições causais em cada combinação, na medida em que uma outra combinação mostra ser possível a realização do mesmo *outcome* sem uma das condições da primeira combinação (Ragin, 2008). O processo é repetido até que sejam encontradas as combinações mínimas para que o *outcome* seja bem-sucedido.

Nesta pesquisa, 22 projetos de soluções da plataforma foram comparados em função dos critérios de agilidade da comunicação com o núcleo de coordenação, de participação em capacitações presenciais para as tarefas pretendidas, de engajamento dos responsáveis e de qualificação prévia em design e em programação. O objetivo era identificar as combinações de condições causais – as chamadas configurações – que resultam em projetos bem-sucedidos ou malsucedidos: de acordo com a realização ou aborto das soluções pretendidas e aderência aos padrões informacionais.

A escolha das condições causais, por sua vez, não é apoiada pelo método QCA e foi pautada pela experiência empírica dos autores. Nesse caso, os fatores dificultadores ou impulsionadores mais recorrentes nas avaliações de resultados foram aproveitados na análise QCA.

4 Resultados

Análise dos casos

Partindo da necessidade de identificar as configurações que permitem o lançamento de uma solução para o público (A), bem como aquelas que promovem a aderência dos projetos aos princípios do *design system* do DataSebrae (B), foram levantadas 9 possíveis condições causais. Elas foram evidenciadas pela experiência empírica do núcleo central da plataforma ao longo de 3 anos de atuação em projetos especiais e representam fatores que objetivamente apoiam ou dificultam o andamento dos projetos. Eles seguem apresentados a seguir.

- **Agilidade da comunicação das equipes periféricas com a equipe central:** a experiência prática com o desenvolvimento das soluções sugeriu a existência de melhores resultados entre as equipes que se comunicavam com o núcleo central por meio de canais de mensagem instantânea, como o aplicativo Skype®. Estima-se que isso se deva à possibilidade de sanar dificuldades e dúvidas cotidianas mais rapidamente do que seria possível em canais como e-mail ou telefone.
- **Realização de capacitação para a elaboração de conteúdo no DataSebrae:** sugere-se que todas as equipes participem de uma capacitação presencial para começar a atuar com o desenvolvimento de soluções e conteúdo no DataSebrae.

Os esforços empreendidos nessa atividade pressupõem resultado positivo na realização dos *outcomes*, orientando a inserção dessa condição causal na análise.

- **Proximidade geográfica das equipes periféricas à equipe central:** com esse fator, pretendia-se avaliar a influência da proximidade física das equipes. Nesse caso, o objetivo era diferenciar aquelas que atuam no edifício sede do Sebrae Nacional, onde trabalha a equipe central da plataforma, daquelas dispostas em outras cidades. A hipótese era a de que a distância maior poderia dificultar o andamento do trabalho.
- **Presença de responsável engajado no projeto (pai ou mãe):** a experiência empírica com o desenvolvimento de soluções no DataSebrae sugere relação entre o sucesso dos projetos e a presença de ao menos um integrante engajado na realização das soluções. Esse membro da equipe assume a responsabilidade pelo desenvolvimento do conteúdo de forma autônoma, com menor dependência do núcleo central.
- **Qualificação prévia em design:** o critério se dispõe a analisar os *outcomes* em função da presença ou ausência de integrantes com conhecimentos prévios na área do design.
- **Qualificação prévia em programação:** à semelhança do critério anterior, esse último se dispõe a analisar os *outcomes* em função da presença ou ausência de integrantes com conhecimentos prévios na área de programação para o ambiente da *web*.
- **Definição da visão do produto:** o fator pretendia separar as equipes que já tinham clareza sobre o produto a ser desenvolvido dentro da plataforma daquelas que, previamente, não tinham consciência adequada sobre o que deveria ser construído.
- **Disponibilidade prévia de dados:** de forma semelhante ao critério anterior, pretendia-se avaliar o nível de preparação das equipes, avaliando a disponibilidade prévia dos dados a serem veiculados na plataforma.
- **Equipe igual ou superior a três integrantes:** a influência do tamanho das equipes também era fator plausível à análise. O objetivo era avaliar se equipes maiores são necessariamente mais bem-sucedidas do que as menores.

Quatro dos critérios apresentados foram percebidos como sendo menos influentes à realização dos *resultados* pretendidos. O primeiro deles refere-se à proximidade geográfica das equipes periféricas à equipe central. Durante o desenvolvimento das soluções no DataSebrae observou-se que não houve vantagem competitiva das equipes mais próximas fisicamente em relação às alocadas em outras cidades. A distância, de fato, não influenciou o andamento do trabalho, visto que os meios de comunicação foram utilizados de forma eficiente. De maneira semelhante, não houve influência do tamanho da equipe no sucesso dos projetos. Uma hipótese é a de que isso se deva pelo fato de que muitos membros atuam somente como apoiadores e apenas um se torna realmente responsável pela realização do projeto. Nesse contexto, a definição da visão de produto e a disponibilidade prévia de dados também não influenciam no alcance dos resultados, dado que são realizadas ações que contemplam essas atividades na fase inicial de desenvolvimento dos projetos.

Com base nas cinco condições causais restantes e nos dois *outcomes* esperados, todos os 22 casos foram esquematizados em uma tabela. Nela, as células com o número 0 correspondem a ausência do respectivo critério, enquanto o número 1 corresponde à presença. Da mesma forma, os valores observados nas colunas de *outcomes* indicam o sucesso (1) ou o insucesso (0) dos resultados pretendidos em cada um dos projetos, como visto no quadro 3.

Quadro 3 – Apresentação dos casos por condições causais e outcomes

Projetos	Condições causais					Outcomes	
	Comunicação ágil com o núcleo da plataforma	Equipe realizou a capacitação para elaboração de conteúdo	Projeto possui um responsável engajado (pai ou mãe)	Equipe possui experiência em design	Equipe possui experiência em programação	(A) A solução foi lançada	(B) A solução é aderente aos princípios do design system
Projeto 01	0	1	0	0	1	1	0
Projeto 02	0	0	0	0	0	1	0
Projeto 03	1	1	1	1	1	1	1
Projeto 04	1	1	1	1	1	1	1
Projeto 05	1	1	1	1	1	1	1
Projeto 06	0	1	0	0	1	1	1
Projeto 07	0	1	0	0	1	1	0
Projeto 08	0	1	0	0	0	1	0
Projeto 09	0	1	0	0	0	1	1
Projeto 10	0	1	0	0	0	1	1
Projeto 11	0	1	0	0	0	1	1
Projeto 12	0	0	0	0	0	1	1
Projeto 13	0	0	0	0	0	0	0
Projeto 14	1	1	1	0	0	0	0
Projeto 15	0	1	0	0	1	0	0
Projeto 16	1	1	1	0	0	0	0
Projeto 17	0	1	1	0	0	0	0
Projeto 18	0	1	1	0	0	0	0
Projeto 19	0	1	0	0	0	0	0
Projeto 20	1	1	1	0	1	0	0
Projeto 21	0	1	0	0	0	0	0
Projeto 22	1	1	1	1	1	0	0

Com apoio do software fs/QCA®, os casos foram compilados em duas tabelas verdade de modo que as combinações distintas pudessem ser visualizadas entre *outcomes* positivos e negativos, revelando o nível de consistência de cada configuração em relação ao *outcome*. Nesse caso, uma combinação específica em que todos os casos identificados resultem no *outcome* positivo possui valor de consistência igual a 1. Por outro lado, uma combinação que traga todos os *outcomes* negativos possui valor de consistência igual a 0. E, como já mencionado, ambos os extremos destacam configurações no mais alto nível de consistência, por revelarem condições suficientes para que um resultado ocorra, como mostra o quadro 4, referente ao *outcome* de lançamento da solução.

Quadro 4 - Tabela verdade dos casos em relação ao *outcome* de lançamento da solução

Comunicação ágil com o núcleo da plataforma	Equipe realizou a capacitação para elaboração de conteúdo	Projeto possui um responsável engajado (pai ou mãe)	Equipe possui experiência em design	Equipe possui experiência em programação	Número de casos	Nível de consistência
0	1	0	0	0	5	0
1	1	1	1	1	4	1
0	1	1	0	0	3	1
0	1	0	0	1	3	0
1	1	1	0	0	2	1
0	0	0	0	0	1	0
0	1	1	0	1	1	1
1	1	1	0	1	1	0
0	0	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1

Configurações suficientes para o lançamento do produto

Com base nos resultados encontrados foi possível identificar duas configurações que podem ser entendidas como condições suficientes para o lançamento de produtos no DataSebrae. Ou seja, a ocorrência de uma dessas combinações indica o sucesso do *outcome*. A primeira delas indica que a realização da capacitação quando combinada com a presença de um colaborador engajado com o projeto garante a entrega das soluções. Tal resultado também é percebido naqueles grupos que não chegaram a participar da capacitação, mas possuem conhecimento prévio em programação e em design.

O resultado confirma a hipótese de que a ausência de um colaborador engajado inviabiliza a realização do projeto. Nesse ponto, cabe um detalhamento. No contexto do DataSebrae, é comum haver grupos de até sete pessoas envolvidas em um mesmo projeto de solução, o que não necessariamente traz consigo um responsável engajado.

São recorrentes os grupos em que todos os membros atuam de forma tangencial, como apoiadores mais do que como desenvolvedores. Nesse sentido, ainda restava dúvida sobre a viabilidade das equipes com diversos apoiadores, mas sem nenhum membro engajado na realização: de fato elas não são capazes de produzir resultados.

Nesse mesmo contexto, uma hipótese é a de que o conhecimento prévio em design e programação seja útil à definição desses membros engajados: por terem mais competência do que os demais, eles sentem-se responsáveis pelo sucesso do projeto.

Essa premissa também justificou a adoção de limites às vagas para a capacitação no desenvolvimento de soluções no DataSebrae. Agora, somente um integrante de cada equipe pode realizar esse treinamento. Além disso, a visibilidade dada aos colaboradores também passou a ser usada como ferramenta de fomento do papel dos responsáveis. Nesse sentido, foi criado o título de *Certified Content Manager* do DataSebrae. A nomenclatura é dada àqueles que fizeram a capacitação inicial e produziram ao menos 8 conteúdos de forma independente. Esses profissionais são apresentados em página específica, com a descrição sobre a própria responsabilidade dentro da plataforma.

Configurações suficientes para o aborto do projeto

A análise dos resultados chama a atenção para o fato de que as equipes que somente participaram da capacitação inicial para a produção de soluções no DataSebrae, sem contar com qualquer das demais condições avaliadas, não são capazes de chegar ao lançamento de um produto. Esse resultado reitera a necessidade de haver um membro engajado apesar da presença de diversos apoiadores.

Configurações suficientes para a aderência aos princípios do *design system*

De acordo com a análise dos resultados, a aderência aos princípios do *design system* do DataSebrae é garantida quando verificada a presença de um profissional engajado e que tenha realizado a capacitação presencial. Por outro lado, a presença de um profissional engajado e a qualificação prévia em design só permitem a aderência aos padrões se também houver disponibilidade de canais de comunicação instantânea com o núcleo de coordenação da plataforma.

O resultado confirma a hipótese de que a comunicação dos princípios de *design* aplicados na plataforma, feita por meio da capacitação ou dos aplicativos de mensagens instantâneas, é um caminho viável para a manutenção dos padrões visuais e de interação entre as soluções desenvolvidas no DataSebrae.

Nesse contexto, cabe detalhar que o estímulo à adoção do *design system* pelos membros das equipes tem proporcionado, também, maior qualidade na entrega das soluções, já que baseia a construção em padrões já validados, ainda que mantendo espaço para a criação de novos instrumentos.

Também é válido mencionar que a comunicação contínua entre os membros das equipes periféricas e a coordenação da plataforma, por meio de ferramentas de

mensagem instantânea, favorece a manutenção dos princípios e dos padrões que sustentam e fortalecem a marca do DataSebrae. Para isso, foram criados grupos de colaboradores dentro da ferramenta Skype®, sendo um grupo para cada solução. O objetivo é garantir que todos os integrantes da equipe de coordenação e do respectivo projeto tenham acesso constante ao andamento, às dúvidas que possam surgir e às demandas apresentadas.

A criação de uma instância específica para educação dentro do DataSebrae, o DataSebrae *Academy*, também vem sendo implementada com o objetivo de apoiar a aderência aos padrões e ao lançamento dos projetos. Nesse sentido, tutoriais em vídeo já foram lançados como apoio aos autores e há previsão para que todos os padrões de *design* da plataforma sejam explicados de forma audiovisual ou em texto.

A iniciativa também é apoiada pelo desenvolvimento de uma linguagem própria e simplificada de programação para a plataforma. Baseada em códigos curtos, ela entrega programações complexas, permitindo que os autores construam soluções sofisticadas sem conhecimento prévio em qualquer linguagem de programação ou de formatação. A essa iniciativa foi dado o nome de DS-LIB, a biblioteca de desenvolvimento do DataSebrae. Com ela, a dinâmica de desenvolvimento se aproxima da montagem por blocos pré-definidos, apoiando a manutenção do *design system*.

Configurações suficientes para a não aderência aos princípios de *design system*

Os resultados indicam que somente a participação na capacitação inicial do DataSebrae não é suficiente para que haja aderência aos padrões de *design system*. Esse primeiro contato com os princípios básicos de design da plataforma é importante. No entanto, é necessário que haja, em cada equipe, ao menos um membro comprometido com a realização do projeto.

5 Considerações finais

Entre os resultados encontrados na análise dos projetos de desenvolvimento de soluções na plataforma DataSebrae, destaca-se uma condição necessária ao lançamento de um novo produto: a presença de ao menos um colaborador engajado no desenvolvimento da solução em cada equipe. Por outro lado, aspectos que pareciam igualmente relevantes perderam a prioridade, como a proximidade geográfica ou mesmo o acesso constante à equipe do núcleo central da plataforma por meio de softwares de mensagem instantânea. Esses resultados sugerem que o caminho para o desenvolvimento da escalabilidade do processo de design, no contexto do Sistema Sebrae, seja pautado pelo desenvolvimento dos fatores que promovem a autonomia, em detrimento daqueles relativos ao controle do núcleo central.

O mesmo princípio é reiterado na avaliação da aderência ao *design system*. Nesse caso, o contato constante com o núcleo central por meio de canais de mensagem instantânea surge para suprir habilidades que seriam importantes à autonomia, mas que ainda não foram desenvolvidas.

Entre as iniciativas adotadas para o desenvolvimento de integrantes autônomos e engajados dentro das equipes estão aquelas que agem na definição desse papel, como a limitação de vagas em capacitações e destaque por meio do título de *Certified Content Manager*. Eles também devem se tornar confiantes para assumir essa postura. Isso vem sendo trabalhado com iniciativas educacionais, como o site DataSebrae *Academy*, e a elaboração de diretrizes mais acessíveis.

A criação de recursos digitais sofisticados também apoia o sentimento de autonomia. Nesse sentido, está em curso a criação de bibliotecas de linguagens de programação próprias da plataforma, com versões preliminares já em uso. Significa que desenvolvimentos sofisticados são elaborados previamente e podem ser aplicados por meio de códigos simplificados e devidamente documentados, de acordo com as necessidades do colaborador.

6 Referências

- Freitas, V. F., & Neto, F. B. (2015). Qualitative Comparative Analysis Qualitative Comparative Analysis (QCA): usos e aplicações do método. *Revista Política Hoje*, v.24, n.2: 103-117.
- Hodgson, D. (1998) *For Positivist Organization Theory*. [S.l: s.n.], v. 29. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350507698292008>>.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993) Configurational Approaches To Organizational Analysis. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 6, p. 1175–1195. Disponível em: <<http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/256809>>.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000) *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman,.
- Ragin, C. C. (2008). *What is Qualitative Comparative Analysis (QCA)?* [S.l: s.n.]. p. 1–19. Disponível em: <http://eprints.ncrm.ac.uk/250/1/What_is_QCA.pdf>.
- Ragin, C. C., & Sonnett, J. (2004) Between Complexity and Parsimony: Limited Diversity, Counterfactual Cases, and Comparative Analysis. *Vergleichen in der Politikwissenschaft*. [S.l: s.n.], p. 180–197.
- Ragin, C. C. (2017) *USER 'S GUIDE TO Fuzzy-Set / Qualitative Comparative Analysis*. [S.l: s.n.],.

Sobre os autores

Pedro Henrique Pereira de Souza, Mestrando, Sebrae/IESB, Brasil
<pedrohsouza@outlook.com>>

Karina Santos de Souza, Especialista, Sebrae, Brasil <karinass87@gmail.com>