



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Bárbara Zandomenico Perito

*Sensemaking, Sensegiving e Sociomaterialidade na Perspectiva da Open Strategizing*

Florianópolis

2021

Bárbara Zandomenico Perito

***Sensemaking, Sensegiving e Sociomaterialidade na Perspectiva da Open Strategizing***

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, Dr.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Perito, Bárbara Zandomenico  
Sensemaking, Sensegiving e Sociomaterialidade na  
Perspectiva da Open Strategizing / Bárbara Zandomenico  
Perito ; orientador, Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, 2021.  
129 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em  
Administração, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração. 2. sensemaking. 3. sensegiving. 4.  
sociomaterialidade. 5. open strategizing. I. Lavarda,  
Rosalia Aldraci Barbosa. II. Universidade Federal de Santa  
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III.  
Título.

Bárbara Zandomenico Perito  
***Sensemaking, Sensegiving e Sociomaterialidade na Perspectiva da Open  
Strategizing***

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca  
examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Bernardo Meyer, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina/PPGA

Prof. Sidnei Vieira Marinho, Dr.  
Universidade do Vale do Itajaí/PPGA

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi  
julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Rene Birochi, Dr.  
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, Dr.  
Orientadora

Florianópolis, 2021.

## AGRADECIMENTOS

O momento mais esperado desta caminhada chegou: olhar para trás e ver que ela foi repleta de pessoas especiais. Aqui deixo meu obrigada a todos vocês. Agradeço:

Primeiramente, à professora Rosalia, minha orientadora, que desde o primeiro momento confiou em mim e acreditou no meu potencial. Foi um privilégio ter sido sua orientanda e ter trabalhado com você. Obrigada por me guiar durante esses dois anos.

Aos professores que participaram da minha banca de qualificação e de defesa: Professor Bernardo e Professor Sidnei. Agradeço pela dedicação e por contribuírem com este trabalho.

Aos meus colegas de estudo e pesquisa, principalmente ao Robson e a Elaine. Durante estes dois anos vocês me acompanharam em cada passo desta jornada. É muito importante ter com quem contar em momentos que nos tiram da zona de conforto e é gratificante saber que crescemos juntos.

Aos meus colegas de trabalho, pelo respeito e suporte durante as minhas ausências. A dupla jornada foi bastante intensa, e ter tido o suporte de todos vocês foi essencial para eu chegar aqui.

Aos meus pais e minhas irmãs, minha família! Obrigada pelo apoio e incentivo em todos os momentos da minha vida, por acreditarem em mim e por não medirem esforços para a concretização dos meus sonhos. Sem vocês, nada disso seria possível. Vocês estarão sempre no meu coração!

E ao André, outro grande professor na minha vida, que pacientemente me ensinou a ser uma pessoa melhor. Eu havia esquecido do quanto sou capaz, mas com todo o teu suporte e carinho durante esta caminhada foi fácil perceber que não existe limite. Para sempre vou lembrar das nossas “aventuras”, de todos os “pedágios” e de todo amor. Meu tempo de mestrado não teria sido tão leve se não fosse por ti. Meu eterno obrigada!

A todos, com carinho.

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi compreender como o *sensemaking* e o *sensegiving* contribuem para os aspectos que envolvem a sociomaterialidade, considerando a perspectiva da *open strategizing*. Quando os membros de uma organização se deparam com situações inesperadas que criam dúvidas sobre como agir, o *sensemaking* e o *sensegiving* dos líderes são essenciais para criar e sustentar entendimentos que possibilitem a ação coletiva. Nesse contexto, passou-se a perceber a interação entre o social e as propriedades dos materiais com os quais eles se envolvem, como a visualidade, para promover novos conhecimentos e construir sentido juntos, comunicando informações estratégicas da organização a um público maior e mais heterogêneo. A literatura da abertura da estratégia ou *open strategizing*, uma evolução da perspectiva da estratégia como prática e do *strategizing*, destaca os anseios desses atores organizacionais em todos os níveis por maior envolvimento com a estratégia e maior transparência das informações organizacionais. Assim, com base nas teorias de *sensemaking* e *sensegiving* estratégicos, na sociomaterialidade e na *open strategizing*, buscou-se responder a questão: como o *sensemaking* e o *sensegiving* contribuem para os aspectos que envolvem a sociomaterialidade, considerando a perspectiva da *open strategizing*? Para tanto, optou-se pela metodologia qualitativa, por meio do método de estudo de caso. A seleção do caso deu-se a partir de critérios pré-definidos, tais como: a empresa deveria vivenciar mudanças de cunho tecnológico constantes; promover a autonomia das equipes de trabalho; e atuar com tecnologia e artefatos materiais de diversos tipos nas suas rotinas. Como técnicas de coleta de dados foram utilizadas observação direta, entrevistas semiestruturadas e levantamento documental. Os dados foram interpretados por meio de análise da narrativa e *pattern matching*, a fim de identificar elementos convergentes entre teoria e prática. Os resultados apontaram que a relação entre os praticantes da estratégia e a sociomaterialidade é decorrente dos processos de *sensemaking* e *sensegiving* organizacionais, relação que facilita a estratégia aberta acontecendo ou a *open strategizing*, influenciando o nível de inclusão das pessoas e de transparência da informação nos fluxos de atividades (práxis) pelos quais as ações e interações dos múltiplos atores (praticantes) e suas práticas situadas ocorrem. O caso apresentou evidências de entrelaçamento entre os praticantes da estratégia e a sociomaterialidade durante os processos de construção e compartilhamento de sentidos de *open strategizing* presente na mudança estrutural, permitindo identificar a participação ativa do nível executivo nesse processo, que teve um papel de destaque na criação de sentido da reorganização estrutural.

**Palavras-chave:** *sensemaking*, *sensegiving*, sociomaterialidade, *open strategizing*, estudo de caso.

## ABSTRACT

This study aimed to understand how sensemaking and sensegiving contribute to aspects involving sociomateriality, considering the perspective of open strategizing. When members of an organization face unexpected situations that create doubts about how to act, leaders' sensemaking and sensegiving are essential to produce and sustain understandings that enable collective action. In this context, the interaction between the social and the properties of the materials they are involved with began to be perceived, such as visibility, to promote new knowledge and build meaning together, communicating the organization's strategic information to a larger and more heterogeneous audience. The literature on open strategy or open strategizing, an evolution of the strategy as practice and strategizing perspectives, highlights the longings of organizational actors at all levels for greater involvement with strategy and greater transparency of the organizational information. Thus, based on strategic theories of sensemaking and sensegiving, sociomateriality and open strategizing, this study sought to answer the question: how do sensemaking and sensegiving contribute to the aspects involving sociomateriality, considering the perspective of open strategizing? For that, the qualitative methodology, through the case study method, was chosen. The case selected was based on pre-defined criteria, such as: the company should experience constant technological changes; promote the autonomy of work teams; and work with technology and material artifacts of different types in their routines. As data collection techniques, direct observation, semi-structured interviews, and documentary surveys were used. The data were interpreted through narrative analysis and pattern matching, to identify converging elements between theory and practice. The results showed that the relationship between practitioners of strategy and sociomateriality is due to the processes of organizational sensemaking and sensegiving, a relationship that facilitates open strategy happening or open strategizing, influencing the level of inclusion of people and transparency of information inflows of activities (praxis) through which the actions and interactions of multiple actors (practitioners) and their situated practices occur. The case evidenced intertwining between practitioners of strategy and sociomateriality during the processes of construction and sharing of meanings in the open strategy present in structural change, allowing to identify active participation of the executive level in this process, which had a prominent role in the creation sense of structural reorganization.

**Keywords:** *sensemaking, sensegiving, sociomateriality, open strategizing, case study.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Sensemaking</i> e <i>sensegiving</i> estratégicos na prática .....	20
Figura 2 – Integração de práticas, <i>práxis</i> e praticantes .....	33
Figura 3 – Uma estrutura conceitual para a análise do <i>strategizing</i> .....	34
Figura 4 – Uma estrutura conceitual e base teórica do <i>open strategizing</i> .....	38
Figura 5 – <i>Open strategizing</i> como um processo de legitimação .....	39
Figura 6 – A análise <i>pattern matching</i> .....	49
Figura 7 – <i>Framework</i> das relações entre <i>Sensemaking</i> , <i>Sensegiving</i> e Sociomaterialidade na Perspectiva da <i>Open Strategizing</i> .....	109

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Visão geral dos referenciais teóricos.....	18
Quadro 2 – Visão geral das abordagens empíricas sobre a materialidade.....	25
Quadro 3 – As perspectivas de estudo dos visuais no campo da estratégia organizacional.....	29
Quadro 4 – Síntese das entrevistas semiestruturadas realizadas .....	46
Quadro 5 – Etapas da coleta de dados realizadas .....	48
Quadro 6 – Elementos constitutivos (ECE) e elementos operacionais (EOE) do estudo.....	51
Quadro 7 – Processo de codificação dos dados.....	53
Quadro 8 – Síntese metodológica da pesquisa .....	55
Quadro 9 – <i>Sensemaking</i> e <i>sensegiving</i> estratégicos no processo de mudança estrutural da <i>AI Business</i> .....	74
Quadro 10 – Principais artefatos utilizados no processo de mudança estrutural da da <i>AI Business</i> .....	77
Quadro 11 – Principais modos visuais utilizados no processo de mudança estrutural da <i>AI Business</i> .....	86
Quadro 12 – <i>Open strategizing</i> no processo de mudança estrutural da <i>AI Business</i> .....	104

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA .....	11
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.3	OBJETIVOS .....	14
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>15</b>
1.4	JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1	<i>SENSEMAKING</i> E <i>SENSEGIVING</i> ESTRATÉGICOS .....	19
2.2	<i>SOCIOMATERIALIDADE</i> .....	22
2.3	ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E <i>OPEN STRATEGIZING</i> .....	31
<b>2.3.1</b>	<b>Estratégia como prática (SAP) .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.2</b>	<b><i>Open strategizing</i> .....</b>	<b>36</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>42</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	42
3.2	MÉTODO DA PESQUISA: ESTUDO DE CASO .....	43
3.3	UNIDADE DE ANÁLISE: JUSTIFICATIVA DE SELEÇÃO DO CASO.....	44
3.4	PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO .....	44
<b>3.4.1</b>	<b>Instrumentos para coleta de dados .....</b>	<b>45</b>
3.4.2	Planejamentos da Análise dos Dados .....	48
3.5	SÍNTESE METODOLÓGICA DA PESQUISA .....	55
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA ESTRUTURAL.....	57
4.2	<i>SENSEMAKING</i> E <i>SENSEGIVING</i> (ECE1).....	61
<b>4.2.1</b>	<b>Traduzir (EOE1.1).....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Sobrecodificar (EOE1.2).....</b>	<b>64</b>

4.2.3	<b>Justificar (EOE1.3)</b> .....	66
4.2.4	<b>Disciplinar (EOE1.4)</b> .....	70
4.3	<b>SOCIOMATERIALIDADE (ECE2)</b> .....	75
4.3.1	<b>Artefatos (EOE2.1)</b> .....	75
4.3.2	<b>Modo visual (EOE2.2)</b> .....	78
4.4	<i>STRATEGIZING E OPEN STRATEGIZING (ECE3)</i> .....	86
4.4.1	<b>Práticas de inclusão dos atores organizacionais e suas práxis (EOE3.1)</b> .....	87
4.4.2	<b>Práticas de transparência da informação e suas práxis (EOE3.2)</b> .....	95
4.5	<b>QUESTÃO DE PESQUISA, PROPOSIÇÃO E <i>FRAMEWORK</i> INTEGRATIVO</b> .....	106
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	112
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	115
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de perguntas para entrevista semiestruturada</b> .....	126
	<b>APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)</b> .....	128
	<b>APÊNDICE C – Documento de esclarecimento sobre a pesquisa</b> .....	129

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda a contextualização e a delimitação do tema desta pesquisa, evidenciando os elementos que compõe o *sensemaking* e o *sensegiving*, os aspectos componentes da sociomaterialidade, e a participação e a inclusão dos praticantes da estratégia e a transparência da informação (*open strategizing*) presentes nas práticas estratégicas da organizações. Na sequência, expõe-se o problema de pesquisa, identifica-se os objetivos gerais e específicos, apresentando a proposição da pesquisa, bem como os argumentos que justificam a realização deste estudo.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

A vida organizacional é caracterizada por momentos de ambiguidade e de incertezas. Quando os membros de uma organização se deparam com situações inesperadas que criam dúvidas sobre como agir, o *sensemaking* e o *sensegiving* são essenciais para criar e sustentar entendimentos que possibilitem a ação coletiva (WEICK, 1993; 1995; GIOIA; THOMAS, 1996).

O *sensemaking* é o ato de entender, interpretar, criar e transmitir sentido para si mesmo e para os *stakeholders* acerca das mudanças estratégicas, enquanto o *sensegiving* é a forma como os líderes e gerentes tentam influenciar o resultado estratégico comunicando os seus pensamentos em relação à mudança para os *stakeholders*, sendo ambos fundamentais na construção e transmissão de novas ideias dentro das organizações (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; GIOIA et al., 1994; GIOIA; THOMAS, 1996).

A literatura de *sensemaking* e *sensegiving* relacionada à gestão estratégica tem abordado com profundidade a criação de sentido dos líderes e gerentes em relação às suas habilidades discursivas (MAITLIS; LAWRENCE, 2007; CORNELISSEN; CLARKE, 2010; CORNELISSEN, 2012), e mais brevemente, como a gestão das organizações utilizam práticas materiais para apoiar as conversas por meio dos quais ocorrem o *sensemaking* e o *sensegiving* (por exemplo, STIGLIANI; RAVASI, 2012), sem considerar, no entanto, a criação de sentido pelo *top management team* (alto escalão) (LAMMASSAARI; HILTUNEN; LEHTIMAKI, 2020).

No contexto organizacional, o uso da materialidade favorece a articulação de novos entendimentos e permite que os líderes e outros praticantes da estratégia construam sentido juntos (STIGLIANI; RAVASI, 2012). Assim, configurando a chamada “*material turn*”

(virada material) (PREDA, 1999; GIERYN, 2002), as práticas sociomateriais têm cada vez mais feito parte das rotinas das organizações (STIGLIANI; RAVASI, 2012; VAARA; WHITTINGTON, 2012; DAMERON; LE; LEBARON, 2015). Os recursos visuais, por exemplo, têm se tornado cada vez mais centrais para o que os praticantes da estratégia fazem dentro e fora das organizações (KNIGHT; PAROUTIS, 2019; PAROUTIS; KNIGHT, 2019), sendo reconhecidos como “uma habilidade indispensável para todos os gerentes, porque mais e mais frequentemente é a única maneira de dar sentido ao trabalho que fazem” (BERINATO, 2016, p. 94).

Uma série de estudos, entre eles Eppler e Platts (2009), Kaplan (2011), Paroutis, Franco e Papadopoulos (2015), Knight, Paroutis e Heracleous (2018) e Paroutis e Knight (2019), evidenciaram que a visualidade é essencial para comunicar a direção estratégica da organização, engajando um público mais amplo nas questões estratégicas (PAROUTIS; KNIGHT, 2019). Entende-se que estudos nessa perspectiva se fazem necessários para melhorar a compreensão de como ocorre o processo estratégico nas organizações, visto que é evidente na literatura de estratégia como prática que os resultados estratégicos das organizações decorrem das suas atividades cotidianas (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

A influência dos recursos visuais no processo estratégico é, portanto, um tópico emergente de interesse da pesquisa em estratégia sob a ótica da prática social, que direciona a atenção para a análise das micro atividades ao estudar o processo estratégico. O conceito de estratégia como prática social emergiu do entendimento de que a estratégia é uma atividade situada e socialmente desenvolvida, baseada nas interações entre os diferentes agentes organizacionais e as micro atividades realizadas por eles nas organizações (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006; JOHNSON et al., 2007). Dentro dessa perspectiva, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) apresentaram as relações entre os três elementos do *strategizing*: as práticas, as práxis e os praticantes; que configuram a estratégia acontecendo (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

A abertura da estratégia ou *open strategy* é uma evolução para uma abordagem mais descentralizada da estratégia como prática social, respondendo aos anseios dos atores em todos os níveis da organização por maior envolvimento com a estratégia e maior transparência da informação referentes às questões estratégicas (CHESBROUGH; APPELYARD 2007; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; HAUTZ, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; WHITTINGTON, 2019).

Com base nas duas dimensões da abertura da estratégia, a inclusão e a transparência, apresentadas por Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011), a estratégia aberta acontecendo ou a *open strategizing* (NKETIA, 2016; TAVAKOLI et al., 2017; MORTON; WILSON; COOKE, 2018), termo que abrange integração entre o *strategizing* e a *open strategy*, terminologia adotada nesta dissertação, direciona a atenção para o nível de inclusão das pessoas e de transparência da informação nos fluxos de atividades (práxis) pelos quais as ações e interações dos múltiplos atores (praticantes) e suas práticas situadas ocorrem (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), utilizando-se da tecnologia da informação para efetivar a participação desses novos praticantes (TAVAKOLI et al., 2017).

É neste contexto que esta pesquisa se desenvolveu, considerando os campos de estudo do *sensemaking* e *sensegiving*, sociomaterialidade e *open strategizing*, conectados pela abordagem da estratégia como prática (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006; JOHNSON et al., 2007), para compreender as práticas de inclusão das pessoas e de transparência da informação, das práxis e dos praticantes internos e externos (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; HAUTZ, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017) nos processos de *sensemaking* e *sensegiving* do alto escalão (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; ROULEAU, 2005; LAMMASSAARI; HILTUNEN; LEHTIMAKI, 2020), levando em consideração a sociomaterialidade (ORLIKOWSKI, 2007; ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008; LEONARD, 2011; 2012).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Nas últimas décadas, o mundo das organizações tem passado por transformações significativas, com os negócios alcançando escala global e com o surgimento constante de novas oportunidades devido ao rápido desenvolvimento de novas tecnologias (BURGELMAN et al., 2018). Nesse cenário, destacam-se os anseios dos atores em todos os níveis da organização por um contexto mais aberto, de maior envolvimento com as questões estratégicas e de maior transparência das informações (CHESBROUGH; APPELYARD 2007; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; HAUTZ, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; WHITTINGTON, 2019).

Um dos grandes desafios de gestão para os líderes das organizações contemporâneas, portanto, é lidar com esses novos participantes e com a quantidade e a complexidade das

informações que eles trazem para as discussões estratégicas, buscando maneiras de trabalhar em conjunto à medida que novas situações são implementadas (BENCHERKI; BASQUE; ROULEAU, 2019).

Novas situações estratégicas em contextos abertos exigem que os líderes e gerentes das organizações criem e compartilhem sentido para orientar a ação dos indivíduos, incluindo aqueles que não são especialistas ou não estão habituados com os assuntos estratégicos. Assim, é significativo para os processos de *sensemaking* e *sensegiving* a habilidade dos líderes e gerentes em se comunicarem e interagirem de forma mais ampla com os demais *stakeholders*.

Sendo uma perspectiva recente em um campo de estudo em ascensão, os trabalhos sobre a *open strategy* limitam-se à reconceitualização da estratégia aberta considerando as dimensões de inclusão das pessoas e transparência da informação (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; HAUTZ, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; TAVAKOLI et al., 2017; WHITTINGTON, 2019) e ao entendimento do papel das tecnologias digitais e plataformas virtuais em contextos abertos (DOBUSCH; KEPPELER, 2017; BAPTISTA et al., 2017; HUTTER; NKETIA; FÜLLER, 2017; LUEDICKE et al., 2017). No entanto, o estudo de Bencherki, Basque e Rouleau (2019) relaciona a lente teórica do *sensemaking* com contextos de estratégia aberta, sem, neste caso, a aplicação empírica nas organizações ou um aprofundamento na relação entre os temas com a sociomaterialidade.

É importante destacar que as ações e interações nas práticas estratégicas das organizações acontecem para além dos fatores humanos. A estratégia aberta acontecendo e a resposta às mudanças são compostas pela sociomaterialidade, isto é, por elementos humanos e não humanos entrelaçados de forma complexa e nem sempre evidente. O social e o material relacionam-se interagindo frente às complexidades apresentadas no dia a dia das organizações. Dessa forma, em paralelo às questões teóricas, este fenômeno demanda uma investigação mais aprofundada para esclarecer o andamento dos processos diários e o alcance de resultados organizacionais.

Com base nos argumentos teóricos e no problema de pesquisa apresentados, levanta-se o questionamento: como o *sensemaking* e o *sensegiving* se relacionam com os aspectos que envolvem a sociomaterialidade, na perspectiva da *open strategizing*?

### 1.3 OBJETIVOS

Neste tópico são apresentados os objetivos (i) geral e (ii) específicos, dando finalidade à pesquisa.

### 1.3.1 Objetivo Geral

Tem-se como objetivo geral compreender como o *sensemaking* e o *sensegiving* se relacionam com os aspectos que envolvem a sociomaterialidade, na perspectiva da *open strategizing*.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos elaborados para consecução do objetivo geral são

- a) identificar os elementos que compõe o *sensemaking* e o *sensegiving* nas práticas estratégicas da organização;
- b) caracterizar os aspectos componentes da sociomaterialidade na organização;
- c) evidenciar a inclusão dos praticantes da estratégia e a transparência da informação nas práticas estratégicas da organização;
- d) elaborar *framework* com as relações entre os elementos identificados e caracterizados.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A perspectiva da estratégia como prática social (WHITTINGTON, 1996) desenvolvida no final da década de 1990 ampliou o estudo da estratégia para além das abordagens tradicionais de conteúdo e processo (WHITTINGTON, 2007). No entanto, estudos posteriores consideram o processo e prática como dimensões dos mesmos fenômenos (KOUAMÉ; LANGLEY, 2018; MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018).

Sob o enfoque da estratégia como processo e prática (SAPP), temáticas como a dimensão sociomaterial no *strategizing*, o *sensemaking* e *sensegiving* estratégicos (BURGELMAN et al., 2018), assim como o fenômeno da *open strategizing*, oferecem oportunidades de pesquisa que permitem um aprofundamento nas atividades que compõe a estratégia, ampliando o conhecimento que aponta para a interação entre esses elementos, os quais são parte de um conjunto de relações interconectadas que propiciam a evolução das organizações.

Sendo assim, este estudo contribui por possibilitar maior entendimento dos processos de *sensemaking*, *sensegiving* e sociomaterialidade na *open strategizing* no mundo corporativo (BENCHERKI; BASQUE; ROULEAU, 2019) destacando como esses processos são mediados pela inter-relação entre as agências humana e não humana, favorecendo ou inibindo determinadas práticas estratégicas (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; DOBUSCH; DOBUSCH; MÜLLER-SEITZ, 2017; MOURA; BISPO, 2019).

A sociomaterialidade é um aspecto essencial da *open strategizing*, particularmente quando é ativada pela tecnologia (DOBUSCH; DOBUSCH; MÜLLER-SEITZ, 2017). Por isso, entender empiricamente o papel das condições sociomateriais na formação de estratégias participativas e transparentes é relevante para a pesquisa da estratégia como prática.

O caso selecionado nesta pesquisa foi uma empresa de base tecnológica, aqui denominada *AI Business*, localizada na Grande Florianópolis, no estado de Santa Catarina. A *AI Business* é considerada uma referência na América Latina de Inteligência Artificial (IA) para negócios. No Brasil, Santa Catarina tem se destacado como sendo um pólo tecnológico, especialmente devido às empresas especializadas no desenvolvimento de *softwares*. Dentro do estado, a cidade de Florianópolis foi apontada como um potencial “vale do silício brasileiro” (KING, 2009; SANTA CATARINA, 2017), uma vez que é uma das capitais com maior índice de investimentos no setor de tecnologia, informação e comunicação.

Ainda, o estudo da sociomaterialidade possibilita melhor entendimento sobre aspectos relacionados à visualidade, sendo a combinação de ambos um avanço na pesquisa organizacional (BOXENBAUM et al., 2018). Investigar o papel dos recursos visuais pode enriquecer a compreensão da *open strategizing*, particularmente quanto ao sucesso ou fracasso dessa iniciativa (PAROUTIS; KNIGHT, 2019).

A *open strategy* é uma perspectiva emergente da estratégia como prática, que responde aos anseios dos praticantes por maior envolvimento com a estratégia e transparência da informação (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; HAUTZ, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; WHITTINGTON, 2019). No contexto organizacional, é cada vez mais comum os estrategistas abrirem o processo estratégico das suas organizações, deparando-se com novos desafios de gestão (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

O *Long Range Planning*, periódico internacional líder no campo da gestão estratégica, dedicou uma edição (junho de 2017) ao tema, com trabalhos de diversos teóricos da estratégia como prática (WHITTINGTON, 1996; 2006; JARZABKOWSKI, 2005; APPLEYARD; CHESBROUGH, 2017; BAPTISTA et al., 2017; BIRKINSHAW, 2017; GEGENHUBER;

DOBUSCH, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; HUTTER; NKETIA; FÜLLER, 2017; LUEDICKE et al., 2017; MACK; SZULANSKI, 2017; MALHOTRA; MAJCHRZAK; NIEMIEC, 2017; YAKIS-DOUGLAS et al., 2017), buscando trazer maior relevância científica para a *open strategizing*. Portanto, trata-se de um campo de estudo em ascensão que necessita de estudos teóricos e empíricos para seu fortalecimento e consolidação (TAVAKOLI et al., 2017; SEIDL; KROGH; WHITTINGTON, 2019).

Por fim, este trabalho é resultado de estudos desenvolvidos no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na linha de pesquisa de Marketing e Estratégia nas Organizações, assim como, é parte dos estudos do grupo de pesquisa *Strategy as Practice* (SAP/UFSC).

Na seção seguinte, apresenta-se o marco teórico que serviu de base para o desenvolvimento desta pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este marco teórico aborda os eixos essenciais para o esclarecimento do problema de pesquisa, aprofundando o conhecimento sobre os temas deste estudo, bem como, para a definição das categorias de análise ou elementos constitutivos de estudo (ECE). Dessa forma, apresenta-se a visão geral dos referenciais teóricos, Quadro 1, com os elementos que compõe o *sensemaking* e o *sensegiving* nas práticas estratégicas da organização, considerando os aspectos que envolvem a sociomaterialidade, bem como a visualidade. A partir da evolução da estratégia como prática, faz-se a contextualização da *open strategizing*, apontando como ocorre a participação e a inclusão dos atores da estratégia, bem como a transparência da informação nas práticas estratégicas.

Quadro 1 – Visão geral dos referenciais teóricos

Referencial teórico	Autor
<b><i>Sensemaking e sensegiving</i></b>	Weick (1973; 1985; 1993; 1995); Gioia e Chittipeddi (1991); Gioia et al. (1994); Gioia e Thomas (1996); Pratt, (2000); Wright et al. (2000); Huisman (2001); Balogun e Johnson (2005); Maitlis (2005); Rouleau (2005); Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005); Maitlis e Lawrence (2007); Cornelissen e Clarke (2010); Maitlis e Sonenshein (2010); Kaplan (2011); Rouleau e Balogun (2011); Whiteman e Cooper (2011); Cornelissen (2012); Stigliani e Ravasi (2012); Maitlis e Christianson (2014); Ceni e Rese (2020); Lammassaari, Hiltunen e Lehtimaki (2020).
<b>Sociomaterialidade</b>	Preda (1999); Gieryn (2002); Whittington et al. (2006); Orlikowski (2007; 2010); Orlikowski e Scott (2008); Jarzabkowski e Whittington (2008); Jacobs e Heracleous (2007); Heracleous e Jacobs (2008); Whyte et al. (2008); Spee e Jarzabkowski (2009); Leonard (2011); Kaplan (2011); Spee e Jarzabkowski (2011); Leonard (2012); Vaara e Whittington (2012); Jarzabkowski, Spee e Smets (2013); Balogun et al. (2014); Jarzabkowski e Pinch (2014); Carlile (2015); Comi e Whyte (2015); Dameron, Lê e Lebaron (2015); Jarzabkowski e Kaplan (2015); Lê e Spee (2015); Werle e Seidl (2015); Boxenbaum et al. (2018); Moura e Bispo (2019).
<b>Visualidade</b>	Rorty (1967); Heracleous e Jacobs (2008); Eppler e Platts (2009); Kaplan (2011); Stigliani e Ravasi (2012); Bell e Davison (2013); Meyer et al. (2013); Bell, Warren e Schroeder (2014); Liu e Maitlis (2014); Bresciani e Eppler (2015); Jarzabkowski e Kaplan (2015); Paroutis, Franco e Papadopoulos (2015); Gylfe et al. (2016); Knight, Paroutis e Heracleous (2018); Meyer et al. (2018); Wenzel e Koch (2018); Knight e Paroutis (2019); Paroutis e Knights (2019).

(continuação...)

(continuação...)

Referencial teórico	Autor
<b>Estratégia como prática</b>	Whittington (1996); Reckwitz (2002); Whittington (2002; 2003; 2004; 2006; 2007); Jarzabkowski (2003; 2004; 2005); Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007); Johnson et al. (2007); Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011); Vaara e Whittington (2012); Iasbech e Lavarda (2018).
<b>Open Strategizing</b>	Chesbrough (2003); Whittington (2006); Chesbrough e Appleyard (2007); Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007); Quick e Feldman (2011); Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011); Nketia (2016); Appleyard e Chesbrough (2017); Baptista et al. (2017); Birkinshaw (2017); Gegenhuber e Dobusch (2017); Hautz (2017); Hautz, Seidl e Whittington (2017); Luedicke et al. (2017); Mack e Szulanski (2017); Malhotra, Majchrzak e Niemiec (2017); Yakis-Douglas et al. (2017); Tavakoli et al. (2017); Morton, Wilson e Cooke (2018); Shafer, Lavarda e Lunkes (2019); Whittington (2019).

Fonte: Elaboração própria

Nas seções seguintes, desenvolvem-se as teorias que fundamentam este estudo.

## 2.1 SENSEMAKING E SENSEGIVING ESTRATÉGICOS

Desde os anos 1970, o processo de *sensemaking* tem sido um foco de estudo nas organizações. Trabalhos como o de Weick (1973; 1985) abordaram o fato de que as organizações são ambientes complexos, onde, frequentemente, há situações ou eventos ambíguos que não fazem sentido quando ocorrem. Entretanto, é a partir do estudo seminal de Gioia e Chittipeddi (1991) que os termos *sensemaking* e o *sensegiving* foram adicionados à literatura dos estudos da estratégia corporativa.

Gioia e Chittipeddi (1991) ressaltaram a relevância do *sensemaking* e *sensegiving* no contexto estratégico das organizações, afirmando que esses processos ocorrem de forma interativa, sequencial e, de certa forma, recíproca, e envolvem não apenas a alta direção e os gestores de nível médio, mas também outras partes interessadas, isto é, *stakeholders* internos e externos à organização (empregados, clientes e fornecedores, por exemplo).

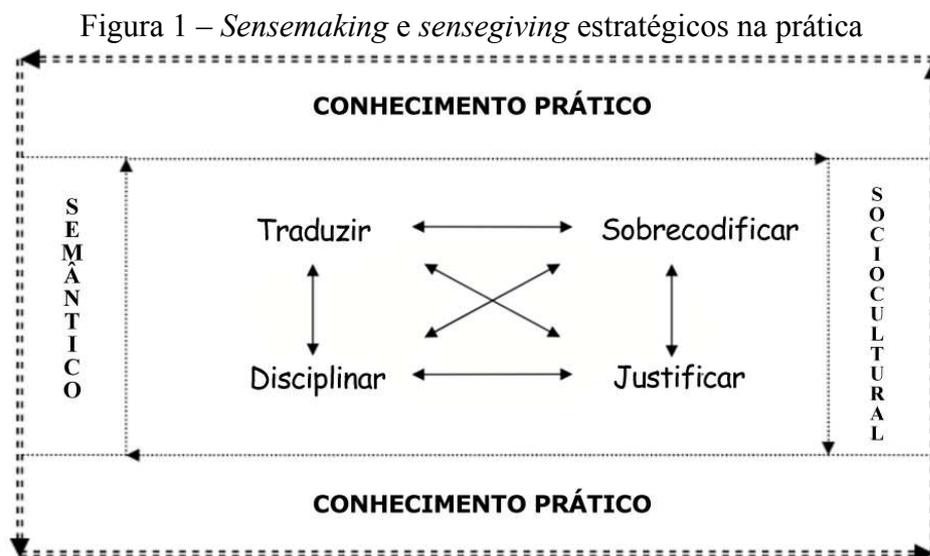
O *sensemaking* está relacionado à maneira como os atores da organização entendem, interpretam e criam sentido para si mesmos acerca das mudanças estratégicas, construindo e reconstruindo significados em um determinado contexto em transformação. Já o *sensegiving* é a forma como os líderes e gerentes transmitem esses significados para os demais *stakeholders*, ou seja, compartilham o *sensemaking*, e tentam influenciar o resultado estratégico em relação à mudança, sendo que esses processos complementares são fundamentais na construção e

transmissão de novas ideias nas organizações (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; GIOIA et al., 1994; GIOIA; THOMAS, 1996).

Nesse sentido, as atividades de criação e transmissão de sentido são essenciais para organizações em contextos dinâmicos e turbulentos, uma vez que criar e sustentar entendimentos que possibilitem a ação coletiva nessas situações é importante e desafiador (WEICK, 1993; 1995). O *sensemaking* e o *sensegiving* acontecem quando os líderes e gerentes de uma organização se deparam com eventos, situações ou ações inesperadas que, de alguma forma, interrompem sua compreensão da realidade e criam incertezas sobre como agir (GIOIA; THOMAS, 1996).

Pratt (2000) introduziu um terceiro conceito que se refere à ruptura intencional de sentido, chamado de *sensebreaking*. Em tal caso, a mudança acontece por meio de um processo deliberado de quebra de significado, que geralmente dá espaço para a criação e compartilhamento de sentido (PRATT, 2000).

Entender os processos que envolvem o *sensemaking* e o *sensegiving* não podem acontecer à parte da realidade dos indivíduos que vivenciam as mudanças nas organizações (WRIGHT et al., 2000; HUISMAN, 2001; ROULEAU, 2005), visto que são resultado de um conjunto das micro-práticas de traduzir (i), sobrecodificar (ii), justificar (iii) e disciplinar (iv), Figura 1, constituídas por meio de ações rotineiras e conversas diárias, associadas ao conhecimento tácito dos gerentes e ao contexto social no qual a organização está inserida (ROULEAU, 2005).



Fonte: Adaptado de Rouleau (2005, p. 1431).

Traduzir (i) refere-se ao ato de escolher o que melhor traduz a mensagem pretendida; sobrecodificar (ii) é o ato de transmitir informações adequando-as ao público para o qual se

dirigem; justificar (iii) é fazer uso dos anseios dos *stakeholders* da organização com o intuito de justificar as mudanças; e disciplinar (iv), por sua vez, refere-se à criação de significado por meio do uso das rotinas estratégicas e das interações (ROULEAU, 2005).

De fato, as atividades de criação e transmissão de sentido estratégico são processos fundamentalmente sociais, nos quais os *stakeholders* interpretam seu ambiente nas interações com os outros, construindo relatos para interpretar o mundo e agir coletivamente, não devendo, portanto, serem dissociados do conhecimento tácito desses indivíduos ou do seu contexto sociocultural (ROULEAU, 2005; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; MAITLIS, 2005; MAITLIS; LAWRENCE, 2007).

Rouleau (2005) observou que nos últimos anos as organizações têm caminhado para uma maior abertura em relação ao seu meio, aumentando a participação e a inclusão de diferentes *stakeholders* nas conversas estratégicas. Esse contexto de abertura estimula os líderes e gerentes da organização a disseminarem informações estratégicas em seu meio, configurando-se desta maneira em uma situação oportuna para a compreensão mais profunda do *sensemaking* e do *sensegiving* estratégicos.

Uma questão fundamental para os processos de *sensemaking* e *sensegiving* é a comunicação (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Nessa lógica, Maitlis e Lawrence (2007) destacaram a importância da habilidade discursiva dos *stakeholders* da organização. Por meio da persuasão e da linguagem, os líderes e gerentes ajudam a moldar o processo de *sensemaking* das outras partes envolvidas em relação ao que está acontecendo (MAITLIS; LAWRENCE, 2007; CORNELISSEN; CLARKE, 2010; CORNELISSEN, 2012).

No entanto, Maitlis e Sonenshein (2010) e Whiteman e Cooper (2011) destacaram que o fazer sentido pode envolver demonstrações físicas e gestos corporais entre os envolvidos. Kaplan (2011), por sua vez, mostrou que os líderes e gerentes utilizam apresentações em *PowerPoint* ao delinarem novos cursos de ação junto de outras pessoas, criando espaços de discussão e envolvendo uma gama mais ampla de *stakeholders* no processo estratégico.

Dessa forma, Stigliani e Ravasi (2012) reconheceram a possibilidade de artefatos materiais, considerados recursos simbólicos não-verbais que os indivíduos usam para moldar as interpretações dos outros, como uma variedade de ferramentas, documentos e instrumentos, mediar conversas por meio das quais os líderes e gerentes constroem e compartilham conhecimentos (por exemplo, ROULEAU, 2005; BALOGUN; JOHNSON, 2005; ROULEAU; BALOGUN, 2011; KAPLAN, 2011).

A materialidade apoia a articulação de novos entendimentos e permite que os gerentes e os membros da organização construam e elaborem sentido juntos. Devido à associação

analógica, o uso de artefatos físicos e de referências visuais favorece o entendimento de conceitos abstratos ou ambíguos. Ainda, a durabilidade desses recursos possibilita que ideias expressas anteriormente no processo sejam reorganizadas e recombinadas conforme necessário (STIGLIANI; RAVASI, 2012).

Nesse âmbito, para compreender a construção coletiva de sentido, é essencial perceber a interação entre os líderes e gerentes e os vários artefatos que eles constroem, usam ou se cercam. Esses artefatos materiais caracterizam-se como elementos constitutivos de práticas sociomateriais mais amplas por meio das quais os processos de *sensemaking* e *sensegiving* acontecem (STIGLIANI; RAVASI, 2012). Sendo assim, os artefatos materiais mediam o fazer sentido nas organizações.

Inclusive, não apenas a criação de sentido dos líderes e gerentes de nível médio ou inferior, mas da alta gerência (*top management team*) também. Recentemente, Lamassaari, Hiltunen e Lehtimäki (2020) enfatizaram a criação de sentido do alto escalão, que permite e restringe o processo estratégico, auxiliando os líderes e gerentes a buscarem novas oportunidades que emergem no ambiente complexo dos negócios.

A criação e o compartilhamento de sentido são atividades de natureza coletiva (ROULEAU, 2005; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; MAITLIS, 2005; MAITLIS; LAWRENCE, 2007; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014), consideradas uma das práticas fundamentais no processo de *strategizing* porque são o local onde os significados se materializam e onde as situações, as estratégias e as próprias organizações passam a existir (STIGLIANI; RAVASI, 2012; CENI; RESE, 2020). Por isso, é importante considerar, além das narrativas organizacionais, que atribuem um nexos temporal e de sentido (CENI; RESE, 2020), as práticas sociomateriais como recursos performativos dos processos de *sensemaking* e *sensegiving*.

Dessa forma, a próxima seção deste trabalho apresenta os aspectos que envolvem a sociomaterialidade.

## 2.2 SOCIOMATERIALIDADE

A sociomaterialidade é uma perspectiva emergente e promissora para entender a construção e o compartilhamento de sentido em relação às práticas organizacionais em geral, particularmente em relação às mudanças estratégicas (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; SANDBERG; TSOUKAS, 2015).

Durante muito tempo, o campo dos estudos organizacionais negligenciou as formas materiais e os espaços físicos utilizados nas práticas cotidianas das organizações. Em geral, a pesquisa organizacional tratou a materialidade como uma dimensão invisível, “ignorado as maneiras em que a organização está ligada às formas materiais e de espaço, por meio dos quais os seres humanos agem e interagem” (ORLIKOWSKI, 2007, p. 1435).

No entanto, Orlikowski (2007) argumentou que todas as práticas são sempre e de toda forma sociomateriais, e que essa sociomaterialidade fundamental para as organizações delinea seus contornos e define suas possibilidades. Nesse sentido, o social e o material são considerados *indissociáveis*: não há social que não seja material e nem material que não seja social (ORLIKOWSKI, 2007).

Assim, acompanhando a *virada material* das ciências sociais (PREDA, 1999; GIERYN, 2002), vários pesquisadores têm buscado compreender como os membros das organizações interagem com as propriedades materiais disponíveis em suas atividades cotidianas e situadas (ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008; DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015; LÊ; SPEE, 2015).

Inclusive, Jarzabkowski e Whittington (2008) verificaram o advento de uma variedade de trabalhos relacionando as práticas estratégicas com as “coisas” materiais que compõem o trabalho estratégico, tais como manuais, slides de *PowerPoint*, *post-its* e quadros (ver, por exemplo, WHITTINGTON et al., 2006; JACOBS; HERACLEOUS, 2007; HERACLEOUS; JACOBS, 2008; WHYTE et al., 2008). Nos anos seguintes, autores como Spee e Jarzabkowski (2009), Kaplan (2011), Spee e Jarzabkowski (2011), Balogun et al., (2014) e Jarzabkowski e Kaplan (2015) aprofundaram os conhecimentos sobre o uso da materialidade em suas diversas formas no processo estratégico das organizações.

O termo sociomaterialidade (diferente de sócio-materialidade e de sócio materialidade) postula a inseparabilidade inerente entre o material e o social, tentando sinalizar a fusão ontológica entre essas duas dimensões. Tanto as agências humanas como as agências materiais não possuem propriedades intrínsecas, mas adquirem suas formas, atributos, capacidades e assumem significados à medida que se enredam (ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008; LEONARD, 2011; 2012).

Diferente da materialidade, relacionada às propriedades físicas ou digitais de um artefato que perduram por meio do tempo e espaço, a sociomaterialidade compreende as atividades que fundem a materialidade com os fenômenos sociais, tais como as instituições, as normas e os discursos, sendo a prática sociomaterial o espaço onde o material e o social se imbricam (LEONARD, 2011; 2012).

Nessa perspectiva, toda materialidade é também social, visto que está incorporada nas práticas sociais e é interpretada e utilizada em contextos situados, assim como toda prática social só é possível por causa de alguma materialidade (ORLIKOWSKI, 2007; 2010; ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008; LEONARD, 2011; 2012). Assim, Vaara e Whittington (2012) destacaram a sociomaterialidade como uma das cinco principais áreas para pesquisas no campo da estratégia como prática.

Seguindo no âmbito da estratégia, os artefatos utilizados não são *meras* coisas que têm algum propósito inato, mas são materiais situados que ganham propósito no contexto do seu uso. Nesse sentido, a estratégia não é ou está dentro do artefato em si, mas nas práticas que são realizadas com essa tecnologia: uma planilha não é a estratégia, mas representa um trabalho estratégico devido às práticas sociais situadas nas quais está envolvida (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013). À vista disso, a prática da estratégia preocupa-se com a forma como a sociomaterialidade se configura nas interações entre o social, o material e seu contexto (BALOGUN et al., 2014).

Sabendo que o trabalho estratégico envolve conversas em diferentes formas, mas não se resume a esse fenômeno, Balogun et al., (2014) reconhecem a importância de conectar o discurso falado ou escrito à dimensão física e social, isto é, às práticas sociomateriais, e à dimensão psicológica, que são os aspectos cognitivos da criação de sentidos. Dessa forma, é relevante para o estudo da sociomaterialidade situar o discurso estratégico no seu contexto e reconhecer outros fenômenos com os quais a linguagem interage (BALOGUN et al., 2014; DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015).

Um ponto destacado por Dameron, Lê e LeBaron (2015) é o aspecto multimodal no estudo das atividades sociomateriais, isto é, o envolvimento da materialidade com outros fenômenos. Considerar o discurso falado, por exemplo, ao analisar os cinco tipos de materiais envolvidos no trabalho estratégico (ferramentas estratégicas, objetos e artefatos, tecnologias, espaços construídos e corpos humanos) é cada vez mais importante para interpretar as práticas estratégicas (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015).

Além disso, Werle e Seidl (2015) ressaltaram a necessidade de considerar também a interação entre os diferentes tipos de materialidade no trabalho estratégico. Dependendo de como é utilizada, a materialidade pode assumir funções objetivas, ao ancorar e orientar as discussões iniciais sobre a estratégia, e não-objetivas, quando molda esse processo menos diretamente (WERLE; SEIDL, 2015).

Logo, os diferentes tipos de materialidade influenciam o entendimento da estratégia de formas diversas. Por isso, o uso da materialidade não depende apenas das propriedades dos

materiais (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015), mas das interpretações que as pessoas fazem sobre os artefatos materiais e a inter-relação entre eles (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013; WERLE; SEIDL, 2015).

A partir de uma análise da literatura, Lê e Spee (2015) sugeriram quatro abordagens empíricas para o estudo da materialidade, sendo: (i) comunicação; (ii) tecnológica; (iii) *sensemaking*; e (iv) positivista. As informações quanto a bases teóricas, graus de materialidade, níveis de análise, implicações para a estratégia como prática (SAP) e estudos empíricos realizados foram agrupadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Visão geral das abordagens empíricas sobre a materialidade

Abordagem	Base teórica	Grau de materialidade	Nível de análise	Implicações para a SAP	Exemplos de estudos
<b>Comunicação</b>	Teoria dos atos da fala; Linguagem em uso; Teoria ator-rede	Agência textual; Materiais influenciam e são influenciados por interações	Discurso situado em ação	<b>Teoria:</b> análise do discurso em direção à comunicação; <b>Empírico:</b> enfatiza o contexto e os detalhes; micro-etnografia baseada na comunicação	Cooren (2004); Seidl (2007); Spee e Jarzabkowski (2011); Schoeneborn (2013);
<b><i>Sensemaking</i></b>	Teoria do conhecimento da prática social; baseada na cognição	Conhecimento incorporado no material (objeto de fronteira; objeto epistêmico); o conhecimento cria limites; dinâmica intergrupos (poder); quem controla a informação	Indivíduos interagem com os materiais; focada na cognição; material de fundo; foco intergrupos	<b>Teoria:</b> uso de ferramentas; mudança para o conhecimento inscrito em ferramentas; outros objetos; <b>Empírico:</b> dinâmica de grupo; etnografia	Bechky (2003); Heracleous e Jacobs (2008); Stigliani e Ravasi (2012)

(continuação...)

(continuação...)

Abordagem	Base teórica	Grau de materialidade	Nível de análise	Implicações para a SAP	Exemplos de estudos
<b>Positivista</b>	Psicologia econômica; teoria comportamental	Físico, material; objetivo	Individual/equipe/grupo; foco na resposta/resultado (impacto da variável independente e na variável dependente)	<b>Teoria:</b> impacto de ferramentas; <b>Empírico:</b> objetos por direito próprio; (quasi-experimento)	Jarzabkowski, Lê e Feldman (2012); Wright, Paroutis e Blettner (2013)

Fonte: Adaptado de Lê e Spee (2015, p. 585)

Cada vez mais em destaque na estratégia como prática, a perspectiva da (i) comunicação entende a organização como uma realização contínua, baseada em conversas e narrativas. Nesse contexto, a materialidade é diferente de textos verbais, não-verbais e textos escritos, representada por objetos, locais físicos e corpos humanos (LÊ; SPEE, 2015); a abordagem (ii) tecnológica desdobra-se em duas vertentes distintas quanto à relação do humano com o material: os estudos de ciência e tecnologia e a sociomaterialidade. Enquanto os estudos de ciência e tecnologia fundamentam-se nos processos cognitivos a partir dos humanos e não-humanos, a sociomaterialidade se concentra no entrelaçamento entre os seres humanos e a tecnologia (LÊ; SPEE, 2015); por sua vez, a abordagem do (iii) *sensemaking* considera a influência dos artefatos materiais nos processos sociais de *sensemaking* e *sensegiving* organizacional, principalmente em ambientes ambíguos (LÊ; SPEE, 2015). Sob essa perspectiva, a materialidade ajuda a objetificar o pensamento, permitindo que imaginações abstratas se transformem em um curso de ação realizável (COMI; WHYTE, 2015; CARLILE, 2015); e, por fim, a perspectiva (iv) positivista caracteriza-se pelo estudo do impacto dos estímulos físicos na emoção, cognição e comportamento humanos. Derivada da psicologia ambiental e cognitiva, esta abordagem considera o material, geralmente as ferramentas estratégicas, uma representação física objetiva e previsível (LÊ; SPEE, 2015).

Mais recentemente, pesquisadores começaram a evidenciar as interações entre a materialidade e a visualidade. Boxenbaum et al. (2018), por exemplo, sugeriram uma *virada material e visual*, argumentando que muitas das suas características são ambíguas e sobrepostas, sendo difícil distingui-las umas das outras, epistemologicamente, teoricamente e na prática.

A sociomaterialidade é uma abordagem valiosa para compreender como a interação entre a materialidade e os fenômenos sociais podem dar origem às organizações e suas práticas (MOURA; BISPO, 2019), aparecendo com frequência relacionadas à criação de sentido e ao uso de recursos visuais nas práticas estratégicas (VAARA; WHITTINGTON, 2012; JARZABKOWSKI; PINCH, 2014; DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015).

A *virada visual* nos estudos organizacionais pode ser interpretada como uma reação de oposição à *virada linguística* ou *discursiva* apontada por Rorty (1967) que posicionou a linguagem discursiva, narrativa e conversacional como centro da interação social e da construção da realidade, deixando a dimensão visual sub-explorada nesse contexto (BELL; DAVIDSON, 2013).

Embora a linguagem verbal seja o principal modo discursivo, o discurso também abrange a visualidade. Assim como as palavras, os recursos visuais materializam, comunicam, armazenam e transmitem informações, sendo elementares para a construção, manutenção e transformação das práticas sociais (BELL; DAVISON, 2013; MEYER et al., 2013; BELL; WARREN; SCHROEDER, 2014).

A partir dessa abordagem, tem-se o *modo visual* de construção de discurso e significado como uma forma específica de criar, transferir e expressar significados por meio do uso de artefatos visuais, ou integrando o visual e o verbal de tal maneira que nenhum dos dois possa ser entendido separadamente (MEYER et al., 2013).

Na pesquisa sobre visualidade nas organizações e na gestão, estudos como o de Bell e Davison (2013) e Meyer et al. (2013) destacaram o potencial da dimensão visual na pesquisa orientada para a prática, isto é, para o que os recursos visuais de fato *fazem*. De acordo com a abordagem prática, os elementos visuais são recursos materiais socialmente criados e empregados nas organizações, constituindo as práticas sociais (MEYER et al., 2013).

Além dessa perspectiva, Meyer et al. (2013) sugeriram outras quatro abordagens ideais para o estudo dos elementos visuais, sendo a abordagem arqueológica, a estratégica, a dialógica e a documental.

Para a abordagem arqueológica, os artefatos visuais são expressões do sistema cultural e histórico em que são produzidos, criando, transformando ou armazenando o conhecimento social das organizações, dos campos e de sociedades específicas (MEYER et al., 2013).

Já a abordagem estratégica enfoca o impacto causado pelos artefatos visuais na percepção da realidade e na cognição dos indivíduos. Neste caso, o uso de fotografias, imagens e desenhos, por exemplo, é frequentemente analisado em comparação ou em combinação com o uso da linguagem verbal (MEYER et al., 2013).

Na perspectiva dialógica, os elementos visuais são utilizados como gatilhos em situações de entrevista com o intuito de obter respostas diferentes e mais ricas sobre o mundo, experiências e identidades dos entrevistados, do que seria possível em uma discussão verbal (MEYER et al., 2013).

Por fim, na abordagem documental, os elementos visuais são vistos como ferramenta do processo de pesquisa, usados para enriquecer dados de outras fontes e para capturar mais completamente a vida organizacional (MEYER et al., 2013).

É cada vez mais recorrente o uso de imagens, logotipos, gráficos, infográficos, desenhos, fotografias, vídeos, *slides* de *PowerPoint* e uma variedade de ferramentas e expressões materiais e visuais nas atividades e práticas organizacionais (MEYER et al., 2013; BELL; WARREN; SCHROEDER, 2014).

Esses recursos visuais apoiam a criação e o compartilhamento de conhecimento, gerando condições para o *sensemaking*, permitem que os indivíduos desafiem narrativas dominantes e lidem com os aspectos cognitivos, sociais e emocionais intrínsecos aos processos organizacionais (PAROUTIS; FRANCO; PAPADOPOULOS, 2015).

De forma geral, a literatura sobre a visualidade nas organizações tratou das abordagens e benefícios, sem considerar as possíveis desvantagens relacionadas ou uso de elementos visuais na gestão. Armadilhas podem ser acarretadas pelo próprio desenvolvedor da imagem ao introduzir de forma intencional ou não imprecisões em uma representação visual, ou pelo leitor, quando este lê a imagem e comete um erro na interpretação (BRESCIANI; EPPLER, 2015).

A visualidade pode atrapalhar o entendimento e até mesmo causar sofrimento ao leitor, que nessas situações não faz sentido do que vê. No entanto, a ambiguidade ou a complexidade visual podem ser utilizadas intencionalmente para gerar *insights* a partir da reinterpretação desses recursos, ou o efeito perturbador de uma representação visual pode ser utilizado para facilitar a memorização de conceitos ou informações (BRESCIANI; EPPLER, 2015).

No campo da estratégia organizacional, diversos estudos evidenciaram a influência do uso da visualidade em suas diversas formas no processo estratégico das organizações (ver HERACLEOUS; JACOBS, 2008; EPPLER; PLATTS, 2009; KAPLAN, 2011; LIU; MAITLIS, 2014; JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015; PAROUTIS; FRANCO; PAPADOPOULOS, 2015; KNIGHT; PAROUTIS; HERACLEOUS, 2018; WENZEL; KOCH, 2018; KNIGHT; PAROUTIS, 2019; PAROUTIS; KNIGHT, 2019).

Paroutis, Franco e Papadopoulos (2015) investigaram a interação dos praticantes com ferramentas que tornam o conhecimento estratégico visível e tangível, permitindo a legitimação desse conhecimento. Os autores destacaram que o conteúdo dessas ferramentas visuais utilizadas no processo estratégico pode ser editado durante as discussões, permitindo a criação e alteração de significados (PAROUTIS, FRANCO E PAPAPOULOS, 2015).

Já Knight, Paroutis e Heracleous (2018) pesquisaram a criação de significado estratégico relacionando a visualidade dos slides de PowerPoint e as conversas sobre a estratégia. Nessas situações, o recurso visual facilita a discussão de assuntos delicados e difíceis de resolver, e estimula o surgimento de novos conhecimentos, permitindo que os praticantes explorem além do que é dito ou feito (KNIGHT; PAROUTIS; HERACLEOUS, 2018).

Ainda, a visualidade facilita o alinhamento de significados entre os indivíduos devido ao efeito imediato na percepção e compreensão do conhecimento exposto (MEYER et al., 2018) e também permite que um público mais amplo seja inserido nas conversas e discussões sobre a estratégia (KNIGHT; PAROUTIS; HERACLEOUS, 2018; MEYER et al., 2018; KNIGHT; PAROUTIS, 2019; PAROUTIS; KNIGHTS, 2019).

Knight e Paroutis (2019) e Paroutis e Knight (2019) determinaram três abordagens que carregam diferentes suposições sobre o papel que os artefatos visuais desempenham na ação estratégica, sendo: a material (i), a cognitiva (ii) e a discursiva (iii), também nomeada multimodal, Quadro 3.

Quadro 3 – As perspectivas de estudo dos visuais no campo da estratégia organizacional

Abordagens	Questões de Interesse	Foco da Pesquisa	Estudos Relacionados
<b>Material</b> (visuais como artefatos materiais)	Os visuais são utilizados pelos atores como instrumentos de suporte nas suas atividades estratégicas de rotina.	Foco nos tipos de informações estratégicas os artefatos visuais sustentam.	Eppler e Platts (2009); Kaplan (2011)
<b>Cognitivo</b> (visuais como estímulos cognitivos)	Os visuais provocam reações cognitivas e de <i>sensemaking</i> durante a elaboração e a execução das estratégias.	Expor a riqueza das práticas cognitivas e <i>sensemaking</i> e processo possibilitado pelo uso de recursos visuais no processo.	Stigliani e Ravasi (2012); Liu e Maitlis (2014); Paroutis, Franco e Papadopoulos (2015)

(continuação...)

(continuação...)

Abordagens	Questões de Interesse	Foco da Pesquisa	Estudos Relacionados
<b>Multimodal</b> (visuais em conjunto com outros modos)	Os visuais têm propriedades multimodais e semióticas que permitem que sejam co-constituídas em conjunto com outros modos de comunicação, como a fala e o texto.	Explorar a complexidade no processo semiótico e multimodal quando visuais estão envolvidos no processo de estratégia.	Gylfe et al. (2016); Knight, Paroutis e Heracleous (2018); Wenzel e Koch (2018)

Fonte: Adaptado de Paroutis e Knight (2019)

A primeira forma de abordar os elementos visuais na gestão estratégica é em relação às propriedades físicas e materiais que permitem os atores interagir e transmitir significados cognitivos, sociais e emocionais diferentemente dos outros modos de comunicação. A partir dessa perspectiva, o foco tem se dado principalmente nos aspectos visuais como materiais (i) e nas práticas estratégicas que surgem a partir do uso desses elementos (KNIGHT; PAROUTIS, 2019; PAROUTIS; KNIGHT, 2019).

O segundo modo de abordar os visuais nas questões estratégicas é quanto ao seu papel como estímulo cognitivo (ii). A cognição não consiste apenas nas representações mentais dos indivíduos, mas também na interação entre elas e outras práticas que utilizam. Por isso, neste caso, o foco se dá no *sensemaking* e nas interpretações proporcionadas pela percepção de cada uma das características dos elementos visuais (por exemplo, o conteúdo, as cores ou as formas) (KNIGHT; PAROUTIS, 2019; PAROUTIS; KNIGHT, 2019).

Por fim, há outra possibilidade que é tratar a visualidade como discurso (iii), de forma multimodal (MEYER et al., 2013; MEYER et al., 2018; KNIGHT; PAROUTIS, 2019; PAROUTIS; KNIGHT, 2019), isto é, co-constituídas em conjunto com outros modos de comunicação, como o texto verbal ou o texto escrito. Os elementos visuais podem ser interpretados como uma forma específica de criar, transferir e expressar significados igualmente e juntamente de outras formas, e não como complementar a elas (KNIGHT; PAROUTIS, 2019; PAROUTIS; KNIGHT, 2019).

Assim, a visualidade possibilita um melhor entendimento das questões sobre a estratégia, especialmente quando relacionada com o texto verbal ou escrito, ou com ações advindas das práticas estratégicas (KNIGHT; PAROUTIS, 2019).

Apoiados na abordagem integrativa, Paroutis e Knight (2019) pesquisaram a influência do uso de elementos visuais na *open strategizing*, argumentando que a visualidade possibilita uma comunicação mais aberta ao proporcionar transparência da informação e inclusão a um público mais amplo. Com o uso de recursos visuais, os líderes e gerentes conseguem mostrar a relevância e a importância das iniciativas estratégicas específicas das suas organizações para indivíduos que não são especialistas em estratégia (KNIGHT; PAROUTIS, 2019; PAROUTIS; KNIGHTS, 2019).

O uso da visualidade, no contexto da estratégia como prática e da *open strategizing*, justifica-se no apoio à construção e ao compartilhamento de ideias e conhecimentos referentes à estratégia a um público mais amplo (KNIGHT; PAROUTIS; HERACLEOUS, 2018; MEYER et al., 2018; KNIGHT; PAROUTIS, 2019; PAROUTIS; KNIGHTS, 2019), especialmente quando analisada de forma multimodal (MEYER et al., 2013; MEYER et al., 2018; KNIGHT; PAROUTIS, 2019; PAROUTIS; KNIGHT, 2019).

Dessa forma, segue-se com o entendimento da estratégia como prática e da *open strategizing*.

### 2.3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E *OPEN STRATEGIZING*

No contexto organizacional, a estratégia sempre foi considerada exclusiva, confidencial e estática (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; HAUTZ, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; WHITTINGTON, 2019). Durante muito tempo, a administração estratégica esteve vinculada a um planejamento formal de longo prazo, tida como um trabalho exclusivo da alta gerência para proteger as vantagens competitivas da organização.

Contudo, a dinâmica dos mercados tem modificado a compreensão que se tem da estratégia e qual o significado dela para as práticas gerenciais. Com o surgimento da estratégia como prática (WHITTINGTON, 1996), que propõem compreender de que forma os praticantes da estratégia realmente agem e interagem no *fazer a estratégia*, a estratégia é vista como uma atividade social que ocorre nas práticas rotineiras das organizações, envolvendo um número maior de atores nas questões relacionadas à estratégia (WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI, 2003; 2004; 2005; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

### 2.3.1 Estratégia como prática (SAP)

Com a publicação do artigo seminal intitulado *Strategy as Practice* em 1996, Richard Whittington inicia uma nova abordagem nos estudos de estratégia organizacional, a estratégia como prática, voltada à ação e interação dos múltiplos atores da estratégia e às microatividades realizadas nas organizações (WHITTINGTON, 1996).

Whittington (2002) afirma que, sustentados pelas teorias sociais da prática, os estudos da estratégia têm sido influenciados pela preocupação em humanizar a gestão e a pesquisa organizacionais, trazendo o indivíduo como fator central para a compreensão do processo estratégico. Essa mudança para a prática está relacionada ao interesse de teóricos sociais como Anthony Giddens, Michael Foucault e Pierre Bourdieu no cotidiano e no *mundo da vida*, isto é, na realização de trabalho real (RECKWITZ, 2002; RESE et.al., 2016).

As pesquisas tradicionais assumem a estratégia como sendo uma propriedade das organizações, isto é, algo tangível que elas possuem: uma organização opta por ter uma determinada estratégia. Entretanto, devido à influência das atividades cotidianas, a estratégia está cada vez mais sendo entendida como *prática*, ou seja, algo que as pessoas fazem (WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI, 2003; 2004).

A partir de uma perspectiva prática, Jarzabkowski (2005) define a estratégia como uma atividade social, situada em um contexto específico, que compreende as ações, interações e negociações de múltiplos atores e as práticas situadas que elas utilizam para realizar essa atividade. Embora a estratégia deliberada seja de grande importância para o processo estratégico, essa definição está apoiada no conceito de estratégia como ação emergente, em oposição à estratégia intencional e deliberada pela alta direção (JARZABKOWSKI, 2005).

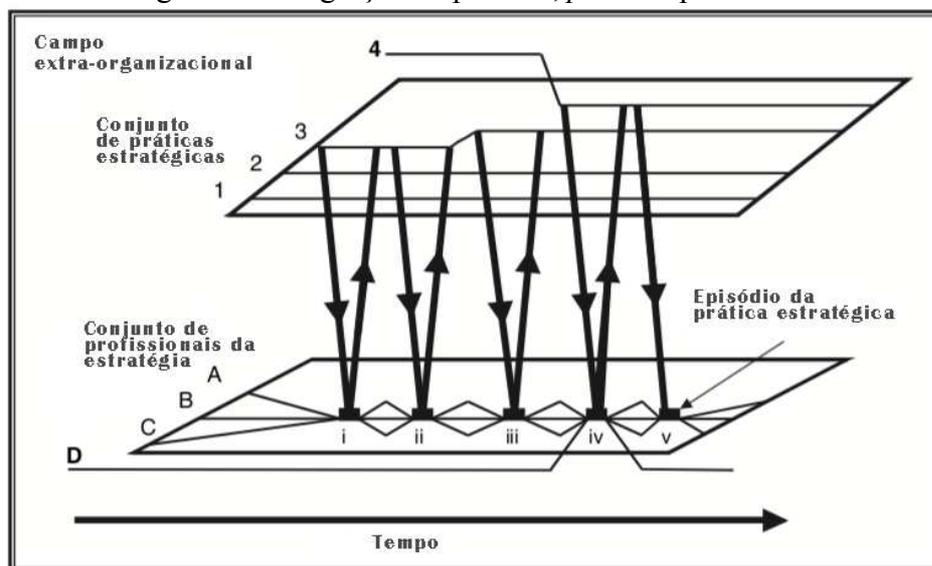
Dessa forma, pesquisas à luz da estratégia como prática começaram a compreender as atividades que constituem a estratégia, considerando-a uma prática social, em que as ações, interações e negociações de diversos *stakeholders* da organização contribuem para os resultados estratégicos (WHITTINGTON, 2004; 2006; JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007).

A inter-relação entre os níveis micro e macro é uma característica relevante para a estratégia como prática, já que ela considera tanto o indivíduo quanto o ambiente no qual ele se insere. Dessa forma, as microatividades que as pessoas realizam dentro das organizações, isto é, as práticas estratégicas, não podem ser dissociadas dos seus contextos organizacional e institucional (JOHNSON et al., 2007; WHITTINGTON, 2007). A relação entre as

microatividades e a sociedade, portanto, é uma dimensão fundamental da estratégia como prática.

Whittington (2006) propôs um quadro integrativo, Figura 2, interligando os aspectos centrais da perspectiva da estratégia como prática: as **práticas**, referindo-se às ferramentas simbólicas e materiais através das quais trabalho de estratégia é feito; as **práxis**, a atividade real, o que as pessoas realmente fazem na prática; e os **praticantes** da estratégia, aquelas pessoas que fazem o trabalho da estratégia.

Figura 2 – Integração de práticas, *práxis* e praticantes



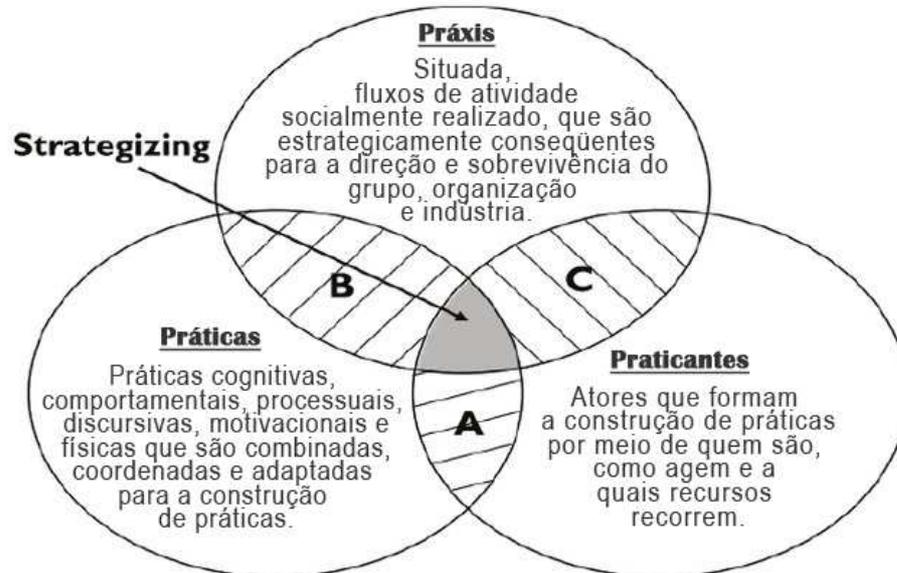
Fonte: Whittington, 2006.

Na imagem, os atores A, B e C são praticantes da mesma organização (membros da alta direção, da média gerência, os outros atores organizacionais), enquanto o quarto praticante, nomeado D, faz parte do campo extra organizacional (consultor). Os elementos i, ii, iii, iv e v são os episódios da estratégia, isto é, as *práxis*. Os praticantes fazem uso do conjunto das práticas disponíveis (nomeadas 1, 2, 3 e 4) para elaborar a estratégia. As práticas 1, 2 e 3 incluem rotinas e comportamentos incorporados pela organização, enquanto a prática 4 representa as práticas estratégicas que existem no campo extra organizacional, mas que não fazem parte das práticas daquela organização.

À medida que o processo estratégico ocorre, é possível observar que as práticas são alteradas ou novas práticas são incorporadas à organização. De acordo com Whittington (2006) as microatividades e o contexto social estão interligados, modificando as práxis, práticas e praticantes ao longo do tempo.

Whittington (2006) destaca ainda que os estudos orientados para a prática da estratégia não precisam necessariamente combinar as práticas, as *práxis* e os praticantes ao mesmo tempo. No entanto, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) argumentam que é por meio da interação entre esses três elementos que ocorre o *strategizing*, ou o fazer a estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p.10), Figura 3.

Figura 3 – Uma estrutura conceitual para a análise do *strategizing*



Fonte: Traduzido de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.11)

O *strategizing* se refere então ao fluxo de atividades pelos quais as ações e interações de múltiplos atores e suas práticas situadas ocorrem (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Em concordância com o quadro integrativo de Whittington (2006), o *fazer a estratégia* acontece nas microatividades que as pessoas realizam dentro das organizações, não podendo ser dissociado dos seus contextos organizacional e institucional.

É importante destacar que a pesquisa da estratégia como prática centra-se nas atividades de todos os tipos, inclusive nas rotineiras. Assim, as atividades podem ser consideradas estratégicas sempre que estiverem relacionadas aos resultados da organização (JOHNSON et al., 2007). A partir disso, Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) defendem que o *fazer a estratégia* tem se tornado um trabalho cada vez mais mundano e menos elitista, realizado por gerentes de nível médio (*middle managers*) com artefatos das práticas cotidianas.

Sob a perspectiva da estratégia como prática, a compreensão da estratégia envolve a formação de estratégias deliberadas ou emergentes que surgem de forma consciente ou não, por meio de técnicas e ferramentas utilizadas por múltiplos atores da organização (praticantes)

que se envolvem com as atividades estratégicas rotineiras e não rotineiras (*práxis*) na elaboração das estratégias (práticas) (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

As práticas estratégicas referem-se às rotinas de comportamento, como as tradições, as normas e os procedimentos de pensar, agir e utilizar coisas (como gráficos de *Gantt*, quadros brancos ou notas em *post-it*) que formam o trabalho dos atores envolvidos nos processos (RECKWITZ, 2002; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

As práticas estratégicas são classificadas por Jarzabkowski (2005) como sendo: (a) administrativas, relacionadas à organização e coordenação da estratégia; (b) discursivas, que proporcionam recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos; e (c) episódicas, que promovem e organizam a interação entre os praticantes no *strategizing*.

O uso dessas práticas está intrinsecamente ligado ao *strategizing*, pois essas ferramentas e técnicas estratégicas fornecem recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos para a interação dos praticantes no fazer a estratégia. Sob a perspectiva da estratégia como prática, é possível entender o desenvolvimento da estratégia analisando as práticas utilizadas e como elas são utilizadas ao longo do tempo, e como elas moldam a *práxis* em diferentes níveis (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007).

As *práxis* é um termo que descreve todas as ações humanas (RECKWITZ, 2002). *Práxis* se refere ao trabalho real da estratégia, aquilo que os profissionais realmente fazem, ou melhor, são todas as atividades envolvidas na formulação e na implementação estratégica (WHITTINGTON, 2002; 2006). Logo, a *práxis* considera a atividade real de elaboração e implementação das estratégias realizada pelos atores da organização.

Entretanto, a *práxis* que não diz respeito apenas às atividades cotidianas, mas também à relação entre essas atividades e o contexto em que elas ocorrem. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) argumentam que a *práxis* se refere à atividade estratégica situa em um contexto mais amplo, compreendendo a inter-relação entre as ações individuais dos praticantes com as instituições (social, política e econômica) nas quais esses indivíduos estão inseridos (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007; JOHNSON et al., 2007). Assim, entende-se que a *práxis* é “a atividade estratégica realizada, a operacionalização prática em diferentes níveis de análise que estão interligados ao longo do tempo” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 9).

Por fim, os praticantes da estratégia são os atores inseridos direta ou indiretamente (por exemplo, consultores) na organização, que realizam suas práticas e desempenham suas *práxis*, contribuindo para a formação e implementação da estratégia na organização

(JARZABKOWSKI, 2005). Os estrategistas são todos os profissionais responsáveis pela realização das práticas que fazem o trabalho de criar, modelar e executar as estratégias (WHITTINGTON, 2006).

A estratégia como prática aborda uma definição ampla de quem é o estrategista, incluindo todos os atores internos à organização, gerentes de topo e de nível intermediário e também alguns atores externos, como os consultores (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Assim, a perspectiva da prática sobre quem são os estrategistas vai além do pensamento tradicional, considerando diversos atores como potenciais executores da estratégia, independente do nível organizacional em que se encontram. Portanto, a atividade estratégica é complexa, formada pelas diversas vozes, ações e narrativas presentes nas organizações (ROSSI; PERITO; LAVARDA, 2020).

Os praticantes delineiam as estratégias por meio de quem são, como agem e de quais práticas utilizam. As características pessoais dos praticantes moldam e definem as estratégias da organização, impactando significativamente o que e como eles fazem. Sendo assim, a identidade que o estrategista leva para o trabalho contribui para as diferentes maneiras como esses atores moldam a estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Por fim, quanto mais os estudos relacionados à estratégia abordam as teorias da prática, mais evidente é que a estratégia não é um atributo organizacional, mas sim um reflexo da atividade dos indivíduos e, portanto, de um fenômeno social (IASBECH; LAVARDA, 2018).

Na seção seguinte, discute-se sobre a *open strategizing*, apontando como ocorrem a participação e a inclusão dos atores (da estratégia) e a transparência da informação nas práticas estratégicas.

### **2.3.2 *Open strategizing***

A estratégia aberta ou *open strategy* é um processo desafiador cada vez mais difundido nas organizações contemporâneas que amplia a transparência da informação e aumenta a inclusão de diferentes atores nas práticas estratégicas (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; HAUTZ, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; WHITTINGTON, 2019). O termo *open strategy* foi empregado pela primeira vez no estudo de Chesbrough e Appleyard (2007), baseado na noção de inovação aberta de Chesbrough (2003). Em *Open Innovation and Strategy*, Chesbrough e Appleyard (2007) explicaram que o movimento de abertura e transparência da informação no processo estratégico é contrário às

ideias tradicionais que têm direcionado as organizações a se posicionarem de maneira defensiva.

Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) identificaram duas dimensões centrais com relação à abertura da estratégia: a inclusão e a transparência. No que se refere à inclusão, a abertura refere-se às pessoas envolvidas no processo estratégico, que participam de conversas destinadas a moldar a estratégia. Em termos de transparência, a abertura amplia a visibilidade das informações estratégicas durante o processo de formulação e também em relação à estratégia final (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

Essas duas dimensões centrais da abertura referem-se a quem está incluído nas trocas de informação estratégica e ao quanto dessas informações são compartilhadas. No entanto, a inclusão dos atores e a transparência da informação não transferem a responsabilidade da tomada de decisão estratégica da alta gerência para os demais *stakeholders*. A abertura, na verdade, refere-se à disponibilização de conhecimento estratégico a mais atores capazes de se engajar na conversação estratégica, e não diz respeito a uma democracia na tomada de decisão (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).

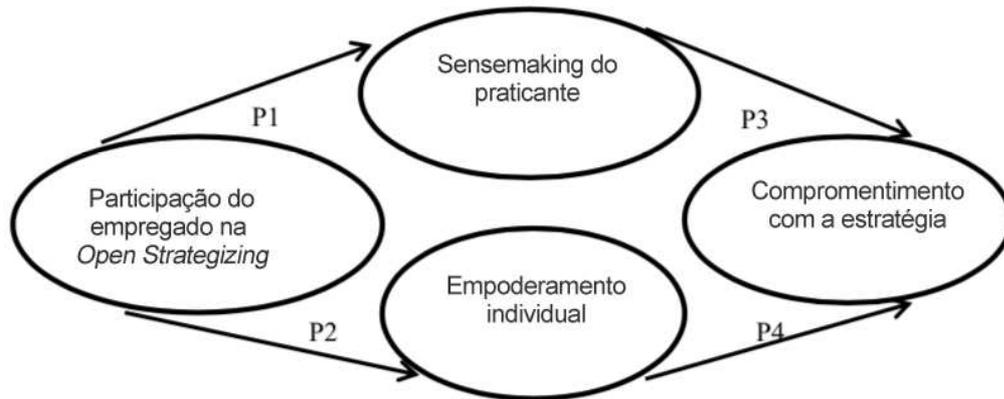
Com relação ao engajamento dos atores, é importante destacar que a participação e a inclusão são duas variáveis diferentes: a participação é uma prática que visa tornar determinado processo acessível e representativo a um público mais amplo, coletando informações e sugestões da comunidade para influenciar as decisões; enquanto a inclusão é mais profunda, ocorrendo quando há um envolvimento contínuo da comunidade na tomada de decisão (QUICK; FELDMAN, 2011; MACK; SZULANSKI, 2017).

Posteriormente, Nketia (2016) integrou as dimensões apresentadas por Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) em uma estrutura conceitual sobre a inclusão dos *stakeholders* na estratégia aberta que relaciona a inclusão participativa dos atores organizacionais na *open strategy* com o comprometimento dos praticantes na execução da estratégia, considerando o *sensemaking* e o *empowerment* como mediadores dessa relação, Figura 4.

Com base nessa estrutura, Nketia (2016) argumentou que: (P1) a participação dos atores organizacionais na *open strategy* aumenta o *sensemaking* estratégico; (P2) e aumenta o empoderamento individual (*empowerment*); (P3) a relação entre a participação dos praticantes na *open strategy* e o compromisso com a estratégia, quando mediado pelo *sensemaking*, aumenta o comprometimento com a estratégia; e (P4) quando há empoderamento individual, a relação entre a participação dos praticantes na *open strategy* e o compromisso com a

estratégia também está associado ao maior comprometimento com a estratégia (NKETIA, 2016).

Figura 4 – Uma estrutura conceitual e base teórica do *open strategizing*



Fonte: Traduzido de Nketia (2016, p.475)

A abertura da estratégia permite maior engajamento, empoderamento individual, aumento de *sensemaking* e contribui para o comprometimento dos praticantes com a estratégia (NKETIA, 2016). Além disso, possibilita acesso a uma maior variedade de informações e perspectivas; aumenta a compreensão em relação às decisões estratégicas, o que pode resultar em uma melhor qualidade da decisão (GEGENHUBER; DOBUSCH, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017); abrange e integra perspectivas diversas presentes nas organizações (MALHOTRA; MAJCHRZAK; NIEMIEC, 2017); e favorece a aceitação e a legitimidade de iniciativas estratégicas (HAUTZ, 2017).

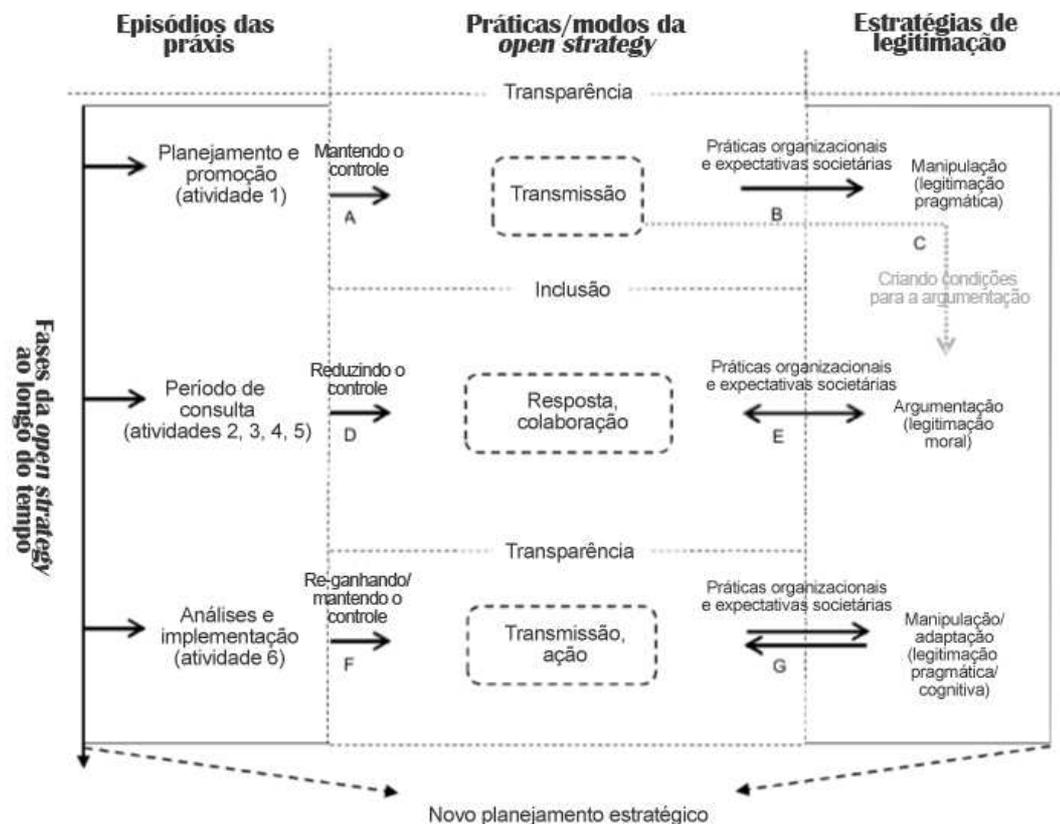
No entanto, a inclusão dos atores e a transparência da informação aumentam os riscos relacionado ao processo estratégico e criam alguns custos para a organização, podendo, sob algumas condições, serem ineficiente ou até mesmo disfuncionais (CHESBROUGH; APPLEYARD, 2007; BIRKINSHAW, 2017; HAUTZ, 2017). Hautz, Seidl e Whittington (2017) argumentaram que a tensão entre a abertura e o controle gera alguns dilemas e dificuldades que podem influenciar negativamente as práticas estratégicas da organização, tal que é importante considerá-los para estabelecer o grau de abertura, transparência da informação e a inclusão dos atores da organização.

Diferentes autores da *open strategy* (por exemplo, BAPTISTA et al., 2017; GEGENHUBER; DOBUSCH, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; MACK; SZULANSKI, 2017; YAKIS-DOUGLAS et al., 2017; APPLEYARD; CHESBROUGH, 2017) destacaram que a abertura da estratégia é um processo dinâmico, uma vez que as organizações escolhem manter uma estratégia aberta ou revertê-la para uma abordagem mais

fechada, sendo possível a transição de uma forma para outra ao longo do tempo. Esse movimento pode estar atrelado ao desafio de sustentar a transparência da informação e a inclusão dos atores ao longo do tempo ou de lidar com os dilemas da abertura (CHESBROUGH; APPLEYARD, 2007; APPLEYARD; CHESBROUGH, 2017).

Mais recentemente, com base nas dimensões de transparência e inclusão (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011), Morton, Wilson e Cooke (2018) indicaram quatro maneiras de praticar a *open strategizing*: (i) transmissão, (ii) feedback, (iii) colaboração e (iv) ação; que, ao longo do tempo, resultam nas estratégias de legitimação: manipulação (legitimação pragmática), argumentação (legitimação moral) e adaptação (legitimação pragmática/cognitiva), Figura 5.

Figura 5 – *Open strategizing* como um processo de legitimação



Fonte: Adaptado de Morton, Wilson e Cooke (2018, p. 40)

A prática de transmissão (i) está relacionada com a dimensão da transparência, uma vez que a alta administração decide tornar o conteúdo e as ações da estratégia visíveis ou não aos demais praticantes. A transmissão é, portanto, unidirecional, pois os *stakeholders* são informados sobre o que já foi definido em relação ao planejamento estratégico. Esta prática é

entendida como forma de legitimação pragmática, realizada por meio da manipulação (MORTON; WILSON; COOKE, 2018).

A prática de retroalimentação (ii) (*feedback*) e a prática de colaboração (iii) concebem a estratégia por meio do discurso mais aberto, resultando na redução do controle sobre as questões estratégicas. De acordo com Morton, Wilson e Cooke (2018), o compartilhamento de informações estratégicas na retroalimentação ocorre por meio de diálogos unidirecionais, sem a possibilidade de discussão, enquanto que nas práticas colaborativas acontecem por meio de conversas mais livres. Ambas as práticas (ii e iii) estão relacionadas com a dimensão de inclusão, sendo a legitimação considerada moral é atingida por meio da argumentação (MORTON; WILSON; COOKE, 2018).

Por fim, a prática de ação (iv) refere-se novamente à dimensão da transparência. Esta prática avalia as alternativas e implementa novas estratégias por meio da legitimação pragmática/cognitiva, manipulando essa implementação ao se adaptar às demandas e pressões dos *stakeholders* sobre a ação estratégica (MORTON; WILSON; COOKE, 2018).

A estratégia aberta acontecendo ou a *open strategizing* (NKETIA, 2016; TAVAKOLI et al., 2017; MORTON; WILSON; COOKE, 2018), termo que abrange integração entre o *strategizing* e a *open strategy*, terminologia adotada nesta dissertação, direciona a atenção para o nível de inclusão dos atores organizacionais e de transparência da informação no fazer a estratégia, isto é, nos fluxos de atividades (*práxis*) pelos quais as ações e interações dos múltiplos atores (praticantes) e suas práticas situadas ocorrem (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Logo, maior grau de abertura pode trazer resultados significativos para as ações micro e macro organizacionais, integrando coerentemente as práticas, as *práxis* e os praticantes (VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019; SHAFER; LAVARDA; LUNKES, 2019).

A literatura que trata da estratégia aberta nas organizações destaca que a tecnologia da informação é parte central da *open strategizing*. Portanto, as práticas abertas de inclusão das pessoas e de transparência da informação, assim como as suas *práxis*, são viabilizadas e moldadas pela tecnologia da informação (NKETIA, 2016; BAPTISTA et al., 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; TAVAKOLI et al., 2017). Inclusive, Tavakoli et al. (2017) afirmaram em sua revisão da literatura que, em todos os casos estudados, as organizações fizeram uso de plataformas de tecnologia da informação, como as redes e mídias sociais, as plataformas comunitárias ou os *blogs*, para conectar e ampliar o envolvimento dos profissionais e para aumentar o conteúdo e a visibilidade das informações estratégicas.

Analisando os fatores que levam as empresas a abrirem a sua estratégia, Whittington (2019) aponta para o fato de que algumas forças ambientais, como as forças socioculturais, as organizacionais e as tecnológicas, contribuem para a situação de abertura. Essas três forças exógenas estão em constante mudança, criando oportunidades para que os indivíduos dentro das organizações moldem novas práticas estratégicas.

No entanto, Shafer, Lavarda e Lunckes (2019) enfatizam que é importante que os praticantes sejam cautelosos e considerem as contingências e as incertezas que circundam a organização ao adotarem novas práticas, para que a abertura da estratégia não gere resultados disfuncionais (LAVARDA et al., 2021).

Como evidenciado por Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011), as contingências de cada organização são decisivas para o grau de abertura da estratégia, que em alguns casos é limitado ou precisa ser revertido. No entanto, uma vez que a organização abre uma área específica, é possível que ela não consiga mais restringir o processo de abertura. Assim, as organizações enfrentam o dilema de abrir mão dos benefícios da abertura seletiva ou se abrir completamente e arriscar sofrer as consequências negativas em relação a expectativas decepcionadas (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).

Sendo assim, tornar-se mais transparente pode ser um desafio para a organização, já que a transparência da informação cria condições de igualdade de voz entre todos os envolvidos, aumentando a incerteza percebida e desafiando o *status* da média gerência que deixa de ser moderadora e intermediária de trocas de conhecimento entre os diferentes escalões da organização. Da mesma forma, a inclusão pode ser desafiadora devido ao envolvimento de grupos maiores e mais diversificados rompendo com a definição clássica de estratégia como domínio de um grupo restrito de altos gestores (BAPTISTA et al., 2017; LAVARDA et al., 2021).

A partir desta revisão conceitual sobre os temas deste estudo, passa-se para a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, que correspondem aos aspectos epistemológicos do estudo (multiparadigmático) e à sua caracterização (qualitativo, indutivo e descritivo), ao método (estudo de caso) e à definição da unidade de análise. Além do exposto, apresentam-se o protocolo do estudo de caso, com os instrumentos e procedimentos de coleta de dados (entrevista, observação direta e levantamento documental), bem como o planejamento de análise de dados (análise da narrativa e *pattern matching*).

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A definição metodológica de um estudo científico depende do paradigma adotado por cada pesquisador que melhor representa a sua forma de perceber e estudar uma realidade compartilhada (GUBA; LINCOLN, 1994). Sendo assim, este estudo se classifica como multiparadigmático (DA SILVA; NETO, 2006), pois se fundamenta na zona de transição entre os paradigmas funcionalista e interpretativista (BURRELL; MORGAN, 1979), seguindo pressupostos de ambos.

Enraizado na tradição positivista, o funcionalismo procura explicar os assuntos sociais de forma racional. Os pesquisadores fundamentados neste paradigma buscam entender a sociedade de maneira a gerar conhecimento que possa ser utilizado (BURRELL; MORGAN, 1979).

Já para o paradigma interpretativista, o mundo social é composto por pressupostos e significados compartilhados intersubjetivamente. Dessa forma, o pesquisador busca explicações no âmbito da consciência e da subjetividade individuais para entender o mundo como ele é (BURRELL; MORGAN, 1979).

Quanto à abordagem, este estudo é indutivo, pois as teorias e conceitos foram desenvolvidos como resultados da interpretação de dados, à medida que foram sendo produzidos e examinados (GODOY, 1995; CRESWELL, 2010). Nesse processo, não houve a preocupação em buscar evidências que comprovassem hipóteses definidas, mas de consolidar as abstrações a partir da inspeção dos dados de baixo para cima (LÜDKE; ANDRE, 1986).

Assim, a natureza desta pesquisa é qualitativa, uma vez que ela permitiu aprofundar as observações relativas às rotinas de um grupo e ao comportamento de seus participantes,

evidenciando as estruturas sociais (CRESWELL, 2010). Segundo Lüdke e André (1986), as características fundamentais de uma pesquisa qualitativa são:

1. a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. (...)
2. Os dados coletados são predominantemente descritivos. (...)
3. A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto. (...)
4. O 'significado' que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador. (...)
5. A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo. Os pesquisadores não se preocupam em buscar evidências que comprovem hipóteses definidas antes do início dos estudos. As abstrações se formam ou se consolidam basicamente a partir da inspeção dos dados num processo de baixo para cima. (LÜDKE; ANDRE, 1986; p. 11).

Sendo assim, justifica-se a pesquisa qualitativa neste estudo devido ao objetivo de compreender, na realidade vivida pelos praticantes da estratégia em seus ambientes de trabalho, como o *sensemaking* e o *sensegiving* contribuem para os aspectos que envolvem a sociomaterialidade, considerando a perspectiva da *open strategizing*. É importante destacar que a profundidade exigida pelo problema de pesquisa relacionada às teorias que fundamentam este estudo permite a imersão no cotidiano das práticas organizacionais sob investigação (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2007), caracterizando esta pesquisa, ainda, como descritiva (CRESWELL, 2010), uma vez que propõe descrever de maneira mais completa possível, com detalhamento minucioso e descritivo o objeto de estudo.

### 3.2 MÉTODO DA PESQUISA: ESTUDO DE CASO

Para alcançar a profundidade desejada no estudo dos fenômenos, definiu-se o estudo de caso (EISENHARDT, 1989; STAKE, 1995) como o método desta pesquisa. No estudo de caso, o pesquisador tem a oportunidade de explorar profundamente o objeto de estudo (CRESWELL, 2010), entrando em contato com a realidade, os praticantes da estratégia e os processos e práticas que ocorrem nas organizações (LAVARDA; BALBASTRE, 2009).

O estudo de caso é um método de pesquisa adequado para responder a questões de pesquisa do tipo 'como' e 'por que' certos fenômenos ocorrem, para quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos em estudo, bem como para quando os fenômenos podem somente ser analisados dentro de algum contexto de vida real (GODOY, 1995).

Na perspectiva da estratégia como prática social, trabalhos como os de Heracleous e Jacobs (2008), Rouleau (2005), Jarzabkowski, Spee e Smets (2013), Paroutis, Franco e

Papadopoulos (2015), Werle e Seidl (2015), Knight, Paroutis e Heracleous (2018), e Lammassaari et al. (2020) fortaleceram a adoção do estudo de caso como método de pesquisa.

### 3.3 UNIDADE DE ANÁLISE: JUSTIFICATIVA DE SELEÇÃO DO CASO

Um dos desafios do pesquisador de um estudo de caso refere-se a que caso ou casos selecionar (CRESWELL, 2010). Neste estudo, a seleção do caso se deu, inicialmente, de forma não-aleatória ou intencional, atendendo aos critérios fundamentais de maximização de aprendizado (EISENHARDT, 1989; STAKE, 1995).

Uma empresa de base tecnológica alinhou-se com os objetivos desta pesquisa por se tratar de uma organização que incentiva e promove a inovação tecnológica, estimulando a abertura e a cooperação entre seus colaboradores e parceiros. Justifica-se, portanto, que a seleção desta organização proporcionou a viabilidade desta pesquisa, dentro dos objetivos propostos, devido: (i) a organização vivenciar mudanças de cunho tecnológico constantes; (ii) ao tamanho da organização e a autonomia dada às equipes de possibilitar a interpretação de diferentes ações relacionadas ao *sensemaking* e *sensegiving* dos praticantes; e (ii) por atuar com tecnologias e artefatos materiais de diversos tipos nas suas rotinas. Para fins desta dissertação, a organização objeto de estudo foi denominada *AI Business*, visando manter a confidencialidade dos dados coletados.

A *AI Business*, localizada na Grande Florianópolis, no estado de Santa Catarina, é considerada uma referência na América Latina de Inteligência Artificial (IA) para negócios. Inclusive, no Brasil, Santa Catarina tem se destacado como sendo um polo tecnológico, especialmente devido às empresas especializadas no desenvolvimento de *softwares*. Dentro do estado, a cidade de Florianópolis foi apontada como um potencial “vale do silício brasileiro” (KING, 2009; SANTA CATARINA, 2017), uma vez que é uma das capitais com maior índice de investimentos no setor de tecnologia, informação e comunicação.

### 3.4 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

O protocolo de pesquisa, para o estudo de caso, contém os procedimentos e as regras gerais seguidas pelo pesquisador durante a coleta e análise dos dados. Este protocolo tem o objetivo de estabelecer os parâmetros que conduzem o pesquisador durante a realização de um estudo científico (EISENHARDT, 1989).

Para esta pesquisa, desenvolveu-se um protocolo de estudo com foco na coleta e análise de dados, que se dividiu em duas etapas, a E1 e a E2. A coleta de dados nas duas etapas ocorreu por meio de (i) entrevistas semiestruturadas com os praticantes da estratégia; (ii) observação direta e respectivas notas de campo; e (iii) levantamento de documentos relevantes ao estudo.

A primeira etapa (E1), iniciada em fevereiro de 2020, teve duração de um mês. Durante o período, os dados foram coletados de forma a conhecer a história e a realidade da empresa, e a identificar situações de mudanças estratégicas ocorridas que justificassem a análise dos processos de *sensemaking* e *sensegiving*. A E1 ocorreu por meio de uma conversa de aproximação e da (iii) pesquisa documental. Ao longo desse período, foram geradas cerca de duas páginas de transcrição das entrevistas e analisados alguns documentos, entre eles fotos do processo de construção da nova estrutura e apresentações de *slides*.

Na etapa seguinte (E2), realizou-se a análise dos dados coletados na E1 a fim de validar o roteiro da entrevista semiestruturada. Entre os meses de março a julho, realizou-se uma nova coleta de dados por meio das técnicas de: (i) entrevistas semiestruturadas e (ii) observação direta. Durante a E2 foram geradas cinco horas de gravações e seis páginas de observações anotadas.

### **3.4.1 Instrumentos para coleta de dados**

Neste tópico, descrevem-se, separadamente, os instrumentos para coleta de dados utilizados nas etapas E1 e E2, como as entrevistas, a observação direta, e o levantamento documental.

As entrevistas semiestruturadas (i) são abertas e flexíveis, consideradas as fontes de informações mais relevantes para um estudo de caso por serem poderosas fontes de evidências (GODOY, 1995). Ao conduzir entrevistas semiestruturadas, o pesquisador deve levar em consideração a questão de pesquisa do seu estudo, assim como, os objetivos específicos a serem alcançados com essa questão (LAVARDA; BALBASTRE, 2009). As entrevistas foram conduzidas individualmente com base em um roteiro semiestruturado (Apêndice A), que serviu como “guia de tópicos” (GODOY, 2006), elaborado com base na fundamentação teórica.

A coleta de dados por meio das entrevistas semiestruturadas ocorreu entre os meses de março a julho de 2020. Durante este período, foram entrevistadas sete pessoas de diferentes níveis hierárquicos da empresa em estudo. Dentre estas, oito entrevistas foram feitas por

chamada de vídeo utilizando-se de ferramentas como o *Whereby* e o *Hangout* do Google. É importante ressaltar que grande parte das entrevistas aconteceram de forma online devido à pandemia do COVID-19. Durante a fase das entrevistas semiestruturadas, o Decreto Estadual Nº 525, de 23 de março de 2020 (GOVERNO DE SC, 2020), bem como as suas alterações, estava em vigor no estado de Santa Catarina, restringindo a possibilidade do encontro presencial.

O registro das entrevistas ocorreu por meio de gravação direta (com autorização de todos os entrevistados, sinalizadas na própria gravação) e anotações de campo realizadas durante esse processo (GODOY, 2006). As entrevistas gravadas tiveram de 30 minutos a uma hora de duração, totalizando cinco horas de gravação. As entrevistas foram transcritas em arquivo *Word*, fonte Times New Roman em tamanho 12 com espaçamento de 1,5, gerando aproximadamente 107 páginas para análise.

A relação de entrevistados e suas respectivas funções, bem como o tempo médio de realização das entrevistas semiestruturadas realizadas são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Síntese das entrevistas semiestruturadas realizadas

Entrevistado	Atuação	Função	Meio	Tempo aproximado
E01	Vice Presidente A	Conduzir as células de trabalho na construção e melhoria da plataforma	Presencial	1h
E04	Vice Presidente B	Gerenciar as células de trabalho no alcance das estratégias da empresa	<i>Hangout</i>	42m
E06	Vice Presidente C	Conduzir o desenvolvimento tecnológico da empresa	<i>Hangout</i>	43m
E07	Nível C	Liderar as áreas da empresa no alcance da estratégia geral	<i>Hangout</i>	36m
E05	<i>Business Partner RH A</i>	Articular os interesses das áreas, dando suporte aos gestores nesse processo	<i>Whereby</i>	39m
E02	Células de trabalho A	Desenvolver e aperfeiçoar a plataforma	<i>Hangout</i>	30m
E03	Liderança A	Coordenar as atividades e entrega de uma célula de trabalho	<i>Hangout</i>	1h

Fonte: Elaboração própria

O termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) e a folha do participante, elaborados de acordo com as indicações de Saunders et al. (2009), encontram-se nos apêndices B e C, respectivamente. Esses documentos foram enviados aos entrevistados após o

aceite de participação e antes do momento das entrevistas, e as devidas confirmações foram sinalizadas no próprio áudio. As entrevistas e suas transcrições, por sua vez, permanecem arquivadas em posse do pesquisador pelo período regulamentar de cinco anos.

A observação direta (i) é uma técnica qualitativa de produção de dados utilizada para descrever e apreender a realidade da organização, na qual o pesquisador não faz intervenções diretas na situação (JACCOUD; MAYER, 2008). No entanto, a observação direta é mais do que apenas uma visita à organização, é o momento em que o pesquisador observa o *modus operandi* da empresa *in loco*, atentando-se para os processos, as relações e as interações entre os praticantes da estratégia (LAVARDA; BALBASTRE, 2009).

É importante que durante os momentos de observação o pesquisador produza anotações sistemáticas de campo (tão rapidamente quanto possível) que possibilitem a descrição e a compreensão mais profunda dos fenômenos observados (JACCOUD; MAYER, 2008).

A coleta de dados por meio da observação ocorreu de forma direta, presencial e virtualmente, conduzidas nos meses de fevereiro a julho, durante as visitas para reconhecimento do local, por ocasião da realização da primeira entrevista semiestruturadas e por meio de videoconferências. Observaram-se as constantes interações dos membros da equipe durante as suas rotinas diárias. Além disso, foi autorizado o acesso ao documento referente à organização das células de trabalho, podendo-se verificar as informações geradas durante o processo de mudança.

Todos os dados anotados em bloco de notas durante as observações foram transcritos para um documento de *Word*, com o intuito de propiciar registros acessíveis à etapa de análise. Assim como as entrevistas e suas transcrições, as notas de observação permanecem arquivadas pelo período regulamentar de cinco anos.

O levantamento de documentos (iii), por sua vez, complementa as outras fontes de dados, contribuindo para aumentar a confiabilidade da pesquisa por diminuir a influência do pesquisador sobre as informações produzidas em campo (CELLARD, 2008).

Os documentos incluem aqueles desenvolvidos pela própria organização, como o planejamento estratégico, organogramas, fluxogramas, relatórios, publicações internas, etc., bem como aqueles externos à organização, como publicações da imprensa e informações em outras mídias (LAVARDA; BALBASTRE, 2009).

Os documentos utilizados para análise dos dados obtidos da empresa foram: fotos do processo de construção da nova estrutura, apresentações em *slides*, *e-mails* trocados pelos colaboradores da empresa, os canais de *slack* e a descrição das atividades dos times. Além

disso, foi analisado o *website* institucional, que reúne e apresenta para os públicos interno e externo informações sobre a empresa.

O Quadro 5 apresenta de modo resumido as etapas de coleta de dados realizadas nesta pesquisa.

Quadro 5 – Etapas da coleta de dados realizadas

<b>Etapa</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Operacionalização</b>
<b>E1</b>	1 Levantamento de documentos	2 Análise de documentos desenvolvidos pela <i>AI Business</i> .
<b>E2</b>	1 Entrevistas semiestruturadas; e 2 Observação direta.	3 Definição dos agentes relevantes; 4 Revisão do roteiro de entrevista; 5 Realização das entrevistas; 6 Interações do pesquisador com as rotinas Diárias das equipe de gestão da <i>AI Business</i> ;

Fonte: Elaboração própria

A partir das técnicas de coleta de dados, são apresentados os passos da análise de dados.

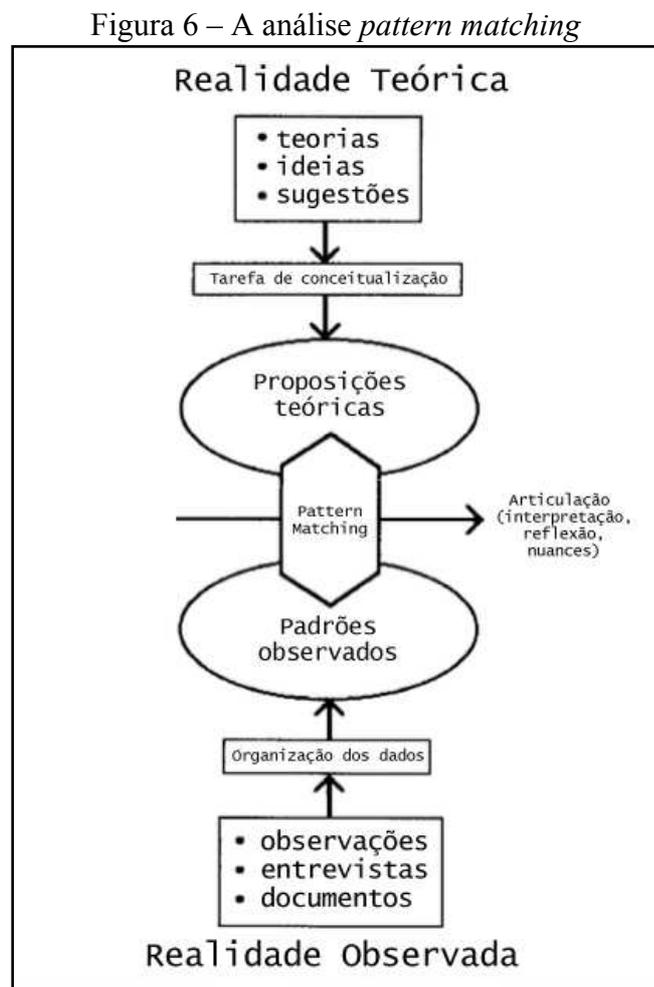
### 3.4.2 Planejamentos da Análise dos Dados

A coleta de dados a partir de fontes diversificadas deu-se com o objetivo de triangular os dados, conferindo maior credibilidade e robustez para a sua interpretação (VERGARA, 2010). Assim, na fase de análise dos dados foram adotadas as técnicas *pattern matching* (TROCHIM, 1989), juntamente com a análise da narrativa (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2007).

A análise *pattern matching* é considerada uma técnica de interpretação de dados adequada para as pesquisas de estudo de caso (TROCHIM, 1989). Trochim (1989) argumentou que essa técnica de interpretação de dados possibilita a comparação entre as ideias construídas a partir do referencial teórico e os dados produzidos em campo, na fase empírica do estudo. O processo de análise e interpretação dos dados ocorre de forma abdução, caracterizado pelo movimento de ir e vir da teoria à realidade investigada. Portanto, a análise começa desde a construção do marco teórico, com a definição de elementos constitutivos do estudo e se intensifica após a coleta de dados, em que esses elementos são identificados ou não empiricamente.

A análise da narrativa, por sua vez, é uma técnica de interpretação de dados utilizada para interpretar as entrevistas em profundidade ou as entrevistas não estruturadas, que permite um entendimento mais profundo da realidade estudada e do problema de pesquisa (LIEBLICH; TUVAL-MASHIACH; ZILBER, 1998; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2007).

A Figura 6 apresenta o processo de análise *pattern matching* (TROCHIM, 1989).



Fonte: Adaptado de Trochim (1989, p. 356)

Com base na definição metodológica apresentada, para alcançar o objetivo traçado inicialmente, este estudo buscou responder à questão de pesquisa: como o *sensemaking* e o *sensegiving* se relacionam com os aspectos que envolvem a sociomaterialidade, na perspectiva da *open strategizing*?

A fundamentação teórica desenvolvida nos capítulos 2.1 e 2.2 abordou o *sensemaking* e *sensegiving* (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; ROULEAU, 2005), a sociomaterialidade

(ORLIKOWSKI, 2007; ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008; LEONARD, 2011; 2012) e a visualidade (MEYER et al., 2013).

Em seguida, no capítulo 2.3, apresentou-se a perspectiva da estratégia como prática e do *strategizing* (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), evoluindo para a *open strategizing* (NKETIA, 2016; TAVAKOLI et al., 2017; MORTON; WILSON; COOKE, 2018), respondendo aos anseios dos atores em todos os níveis da organização por maior transparência e maior envolvimento com a estratégia.

A partir da construção e desenvolvimento teórico, buscando responder à questão de pesquisa, definiu-se *a priori* uma proposição para o estudo (P): A relação entre praticantes da estratégia e estrutura (humano e não-humano) ou sociomaterialidade ocorre por meio da construção e compartilhamento de sentidos (*sensemaking* e *sensegiving*) favorecendo a inclusão dos membros não especialistas em estratégia e a transparência da informação (aos públicos internos e externos) ou *open strategizing* (STIGLIANI; RAVASI, 2012; PAROUTIS; KNIGHT, 2019).

Para viabilizar a análise dos dados coletados, foram desenvolvidos elementos constitutivos do estudo (ECE) e elementos operacionais do estudo (EOE) que, de acordo com Kerlinger (1979), orientam a pesquisa empírica. Os ECE's dizem respeito aos conceitos teóricos estabelecidos sobre o que se pretende investigar, enquanto os EOE's estão relacionados a como esses conceitos podem ser operacionalizados na prática.

A análise dos ECE e dos EOE desta pesquisa concentra-se na construção e no compartilhamento da compreensão de um grupo de pessoas sobre uma determinada situação estratégica em desenvolvimento, evidenciados durante as comunicações e as interações desse grupo com elementos visuais das tecnologias utilizadas. Essas interações ocorreram por meio da participação e da inclusão dos praticantes nas discussões sobre a estratégia, bem como da transparência dessas informações.

Os elementos constitutivos do estudo (ECE) e os elementos operacionais do estudo (EOE) foram sumarizados no Quadro 6.

Quadro 6 – Elementos constitutivos (ECE) e elementos operacionais (EOE) do estudo

Objetivos específicos da pesquisa	ECE	Descrição DO ECE	Conceito do ECE	EOE
a) identificar os elementos que compõe o <i>sensemaking</i> e o <i>sensegiving</i> nas práticas estratégicas da organização;	ECE1	<i>Sensemaking</i> e <i>sensegiving</i>	é o modo como os líderes compreendem e criam sentido para si mesmos e para os <i>stakeholders</i> da organização acerca de uma situação estratégica em desenvolvimento; e o modo como eles tentam influenciar o resultado estratégico comunicando as suas ideias em relação à situação estratégica para os demais <i>stakeholders</i> (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; ROULEAU, 2005).	EOE1.1: traduzir: refere-se ao ato de escolher o que melhor traduz a mensagem pretendida (ROULEAU, 2005).
				EOE1.2: sobrecodificar: é o ato de transmitir informações adequando-as ao público para o qual se dirigem (ROULEAU, 2005).
				EOE1.3: justificar: é fazer uso dos anseios dos <i>stakeholders</i> da organização com o intuito de justificar as mudanças (ROULEAU, 2005).
EOE1.4: disciplinar: refere-se à criação de significado por meio do uso das rotinas estratégicas e das interações (ROULEAU, 2005).				
b) caracterizar os aspectos componentes da sociomaterialidade na organização;	ECE2	Sociomaterialidade	é a inseparabilidade entre o material e o social, em que as agências humanas e materiais não possuem propriedades intrínsecas, mas adquirem suas formas, atributos, capacidades e assumem significados à medida que se enredam (ORLIKOWSKI, 2007; ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008; LEONARD, 2011; 2012).	EOE2.1: artefatos: tecnologias e materiais que representam um trabalho estratégico devido às práticas sociais situadas nas quais estão envolvidos (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013).

(continuação...)

(continuação...)

Objetivos específicos da pesquisa	ECE	Descrição do ECE	Conceito do ECE	EOE
				<b>EOE2.2:</b> modo visual: é a forma específica de criar, transferir e expressar significados por meio do uso de artefatos visuais, ou integrando o visual e o verbal (MEYER et al., 2013).
c) evidenciar a participação/inclusão dos praticantes da estratégia e a transparência da informação nas práticas estratégicas da organização;	ECE3	<i>Strategizing e open strategizing</i>	nível de transparência da informação e de inclusão dos praticantes (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; HAUTZ, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017) nos fluxos de atividades ( <i>práxis</i> ) pelos quais as ações e interações dos múltiplos atores (praticantes) e suas práticas situadas ocorrem (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).	<p><b>EOE3.1:</b> práticas de inclusão de atores organizacionais: são as rotinas de comportamento (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007) que ampliam o envolvimento de atores que participam de conversas destinadas a moldar a estratégia (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).</p> <p><b>EOE3.2:</b> práticas de transparência da informação: são as rotinas de comportamento (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007) que ampliam a visibilidade das informações estratégicas durante a formulação e também em relação à estratégia final (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011);</p>

Fonte: Elaboração própria

Esses elementos apresentados foram a base para a etapa de codificação dos dados. A codificação dos dados é a etapa em que o pesquisador revisa as anotações feitas em campo e as transcrições das entrevistas realizadas classificando e rotulando as partes que tenham significância teórica, de modo a facilitar a análise do caso (BRYMAN; BELL, 2003).

Durante o processo de codificação dos dados, surgiram temas iniciais que foram revistos e refinados, levando aos temas finais (Quadro 7).

Quadro 7 – Processo de codificação dos dados

<b>Extrato dos dados empíricos</b>	<b>Temas iniciais</b>	<b>Temas revisitados na literatura</b>	<b>Temas finais</b>
a analogia com colmeias e essas coisas. [...] Para facilitar o entendimento de como que iriam ser os novos times. (E02)	Adequar a linguagem	Traduzir	<i>Sensemaking e sensegiving</i>
[...] com o nosso time a gente começava a jornada da parte lá da operação, então de dentro para fora. Depois a gente começava de fora para dentro, eles entendendo onde o cliente deles entrava até chegar em um passo mais profundo. (E06)	Adequar a informação	Sobrecodificar	
[...] daí veio uma pressão interna também de fazer uma mudança dentro da área de engenharia. [...] eu fui desenhando a jornada de valor e fui tentando ver como que a gente poderia tentar pegar os times que a gente já tem, as soluções que a gente já tem, e ir incluindo na jornada de valor para organizar times. (E01)	Adequar os interesses	Justificar	
a gente apresentava meio como uma sugestão de estrutura, [...] vendo se [...] as pessoas compravam a ideia. (E01)	Influenciar as pessoas	Disciplinar	

(continuação...)

(continuação...)

Extrato dos dados empíricos	Temas iniciais	Temas revisitados na literatura	Temas finais
[...] uma mesa que dava para desenhar. (E01)	Artefato material	Artefatos	Sociomaterialidade
[...] a apresentação foi um <i>ppt</i> mesmo [...]. (E03)	Artefato visual		
[...] quando a gente quer se apresentar para um outra célula, a gente acaba usando [...] um <i>docs</i> . (E03)	Representação visual	Modos visuais	
A gente foi realmente debatendo onde a gente viu os pontos que tinham que começar a se convergir, que separados não fazia sentido, e foi fazendo um desenho. (E06)	Representação visual		
Teve apresentação do time de tecnologia, não somente o idealizador, tiveram outras pessoas que participaram. E também teve a participação do CEO, de gente de produtos, marketing e outras áreas [...]. (E04)	Pessoal interno à empresa envolvido no processo	Praticantes internos e externos	<i>Open Strategizing</i>
A única pessoa que eu tive um contato externo foi esse cara que me deu o <i>click</i> . [...] Ele é diretor executivo de uma outra empresa de <i>software</i> . (E01)	Pessoal externo à empresa envolvido no processo		
[...] a construção do novo formato foi feita em grupo. Não foi uma coisa que veio de cima para baixo [...]. Foi mostrado isso para os times aos poucos, né. (E02)	Abertura na geração de ideias	Práticas de inclusão	
A gente percorre essas pessoas em conjunto para dar oportunidade deles fazerem parte, assim, para eles construírem junto [...]. (E01)	Interação entre os envolvidos no processo		
Então teve um evento que sinalizou [...] essa visão de estruturação da área de tecnologia, (E04).	Comunicação interna	Práticas de transparência	
[...] a gente tinha uma visita de um possível investidor na empresa, que a gente mostrou essa estrutura pela primeira vez. (E01)	Comunicação externa		
[...] teve muito trabalho prévio, onde a gente ia ter as mudanças significativas de conversar com essas pessoas, explicar o que a gente estava fazendo, qual que era a ideia, para onde a gente queria ir, se a pessoa se sentia confortável naquela posição. (E03)	Geração de ideias	Práxis	

(continuação...)

(continuação...)

Extrato dos dados empíricos	Temas iniciais	Temas revisitados na literatura	Temas finais
[...] a criação do modelo, ele só foi absorvido quando fez sentido para o nosso CEO. (E05)	Tomada de decisão	Práxis	<i>Open strategizing</i>
[...] a gente tinha que se organizar com as células e trazer basicamente algumas informações [...]. Foram algumas reuniões calorosas com o nosso próprio time. (E03)	Participação no processo de mudança		

Fonte: Elaboração própria

Após finalizada a codificação dos dados, validou-se, por meio da técnica *pattern matching* (TROCHIM, 1989), os elementos constitutivos e os elementos operacionais do estudo, pré-estabelecidos com base no marco teórico desta pesquisa.

### 3.5 SÍNTESE METODOLÓGICA DA PESQUISA

O Quadro 8 condensa os processos metodológicos deste estudo com o objetivo de apresentar os passos percorridos na obtenção da resposta para a questão de pesquisa.

Quadro 8 – Síntese metodológica da pesquisa

Item	Detalhamento
<b>Questão de pesquisa</b>	Como o <i>sensemaking</i> e o <i>sensegiving</i> se relacionam com os aspectos que envolvem a sociomaterialidade, na perspectiva da <i>open strategizing</i> ?
<b>Objetivo geral da pesquisa</b>	Compreender como o <i>sensemaking</i> e o <i>sensegiving</i> se relacionam com os aspectos que envolvem a sociomaterialidade, na perspectiva da <i>open strategizing</i>
<b>Objetivos específicos da pesquisa</b>	a) identificar os elementos que compõe o <i>sensemaking</i> e o <i>sensegiving</i> nas práticas estratégicas da organização; b) caracterizar os aspectos componentes da sociomaterialidade na organização; c) evidenciar a inclusão dos praticantes da estratégia e a transparência da informação nas práticas estratégicas da organização; d) elaborar <i>framework</i> com as relações entre os elementos identificados e caracterizados.

(continuação...)

(continuação...)

Item	Detalhamento
<b>Fundamentação teórica</b>	<p><i>Sensemaking e Sensegiving</i> (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; ROULEAU, 2005);</p> <p>Sociomaterialidade (ORLIKOWSKI, 2007; ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008; LEONARD, 2011; 2012);</p> <p>Visualidade (MEYER <i>et al</i>, 2013);</p> <p>Estratégia como prática (WHITTINGTON, 2006);</p> <p><i>Strategizing</i> (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007);</p> <p><i>Open strategizing</i> (WHITTINGTON, 2011; HAUTZ, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).</p>
<b>Proposição da Pesquisa (Pp)</b>	<p><b>Pp:</b> A relação entre praticantes da estratégia e estrutura (humano e não-humano) ou sociomaterialidade ocorre por meio da construção e compartilhamento de sentidos (sensemaking e sensegiving) favorecendo a inclusão dos membros não especialistas em estratégia e a transparência da informação (aos públicos internos e externos) ou open strategizing (STIGLIANI; RAVASI, 2012; PAROUTIS; KNIGHT, 2019).</p>

Fonte: Elaboração própria

Com base nessa apresentação dos procedimentos metodológicos adotados, passa-se para a análise e discussão dos resultados desta pesquisa.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção contextualiza-se a empresa objeto de estudo e se apresenta a análise dos resultados da pesquisa. O desenvolvimento da análise ocorre por meio dos elementos constitutivos do estudo (EC1 – *Sensemaking* e *sensegiving*, EC2 – Sociomaterialidade, EC3 – *Strategizing* e *open strategizing*), assim como de seus respectivos elementos operacionais do estudo (EO1.1: traduzir; EO1.2: sobrecodificar; EO1.3: justificar; EO1.4: disciplinar; EO2.1: artefatos; EO2.2: modo visual; EO3.1: práticas de inclusão de atores organizacionais; e EO3.2: práticas de transparência da informação).

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA ESTRUTURAL

A *AI Business* foi fundada no ano de 2002 com a proposta de trazer para o mercado nacional soluções que melhorassem o desempenho econômico das empresas, públicas ou privadas, utilizando IA. Desde 2012, a *AI Business* oferece, por meio de sua plataforma, soluções que transformam dados em conhecimento, dando suporte às empresas na elaboração de estratégias de *sales* e *marketing* e *risk* e *compliance*. Ainda, com relação à parte técnica, a empresa disponibiliza Interface de Programação de Aplicações (API), que são aplicações responsáveis por integrarem diferentes tipos de *softwares*.

Atualmente, a sede principal da empresa está localizada em Florianópolis, Santa Catarina, cidade que tem se destacado como um pólo tecnológico, especialmente devido às empresas especializadas no desenvolvimento de *softwares*. Dentro do estado, a cidade de Florianópolis foi apontada como um potencial “vale do silício brasileiro” (KING, 2009; SANTA CATARINA, 2017), uma vez que é uma das capitais com maior índice de investimentos no setor de tecnologia, informação e comunicação.

Em fevereiro de 2020, momento inicial da coleta de dados, a *AI Business* dispunha de uma carteira de aproximadamente 700 clientes em 18 segmentos diferentes, entre eles indústria de bens de consumo e de tecnologia da informação, e instituições financeiras. Na mesma época, trabalhando nas operações, a empresa contava com um pouco mais de 400 colaboradores divididos em times de alta performance nos escritórios de Florianópolis, de São Paulo e de Brasília. Em Florianópolis trabalham os grupos responsáveis pelo desenvolvimento da plataforma, formados por desenvolvedores, coordenadores e *designers*. Em São Paulo

estão agrupados os grupos de negócios e de atendimento ao cliente, voltados para a captação e manutenção de contratos. E em Brasília há um pólo tecnológico, fruto de uma aquisição recente.

Durante a sua trajetória, a empresa foi reconhecida no Brasil e mundialmente pelos progressos na área de tecnologia e de inteligência artificial, recebendo prêmios da Câmara de comércio do Brasil-Estados Unidos e da Associação Brasileira de Marketing de Dados, por exemplo.

Por meio da observação direta, constatou-se que os escritórios da *AI Business* foram projetados em um conceito aberto: não há ou há poucas paredes dividindo o ambiente de trabalho. Parte delas são um espaço reservado para planejamento e controle de tarefas, com *post its* preenchidos de informações sobre as atividades realizadas e as atividades em planejamento. No geral, os espaços são amplos e descontraídos, com as estações de trabalho dispostas no mesmo ambiente, permitindo a fácil comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos e a integração dos colaboradores.

No fim de 2019, os gestores da *AI Business* começaram a esboçar um planejamento estratégico para o ano seguinte, de 2020. Para tanto, era necessário construir e unificar a visão da empresa em relação à plataforma e às aplicações disponibilizadas. Havia dificuldade de integração e entendimento entre as áreas da empresa em relação aos próprios produtos oferecidos e seu funcionamento, fator que prolongava a resolução de problemas dos clientes e prejudicava o fluxo de inovação. De acordo com os relatos dos entrevistados E05 e E06, a área de engenharia era dividida em cinco subáreas, sendo: aplicação, *analytics*, dados, plataforma e governança, que não conseguiam se comunicar entre si nem com as outras áreas da empresa, principalmente com a área de negócios. O E05, *business partner*, explicou:

eu entendo que o nosso modelo de negócio estava separado pelas estruturas que atendem ao negócio, era a área de dados separada, a área de aplicação separada... então, tinha cada uma das áreas separadas, vou falar transversalmente. De alguma forma todos os times juntos pensando nas entregas que tinham que fazer. Só que quando estavam todos os times juntos, as informações não circulavam entre os times. Cada um estava pensando na sua ilha e olhando para a entrega de acordo com esse bloco de entregas. E nisso a gente perdia muito a questão da visão holística, de compartilhar informação, de pensar no todo. Então, até a própria comunicação entre as áreas de negócios, porque hoje a gente está falando de três sedes. A sede de Floripa, a sede de São Paulo e a sede de Brasília, que é um polo de tecnologia. Então, a gente tinha tecnologia em Floripa e negócio em São Paulo. Era a dificuldade infinita de fazer esses dois times conversarem, por *n* questões: pelo distanciamento, pela própria forma de operar o negócio em silos, então essa comunicação não acontecia. (E05).

As discussões sobre a visão e a dificuldade de comunicação entre as diferentes áreas da empresa motivaram uma mudança estrutural de trabalho no grupo de engenharia, em Florianópolis, onde acontece todo o desenvolvimento da plataforma e das aplicações. Até o momento da coleta de dados, a empresa já havia passado por outras mudanças de estrutura na área de engenharia que não geraram o resultado esperado. Isso porque modelos estruturais de outras organizações de base tecnológica, desenvolvidos para resolver problemas específicos daquelas organizações, foram implementadas sem terem sido moldadas ao contexto organizacional da *AI Business*. Os relatos dos entrevistados E01, membro do nível executivo, e E03, uma liderança, respectivamente, evidenciaram esse processo:

ao mesmo tempo a gente já tinha tentado fazer parte dessa mudança, mas não tinha engatado muito bem, não foi bem executada eu acho, sabe? [...] a gente teve uma expansão que a gente fez para os Estados Unidos, em que a gente tentou trabalhar dessa forma, mas a expansão lá não deu certo (E01).

na penúltima [mudança] que a gente passou, a gente olhou como o *Spotify* se organizava como tribos, como que eles faziam com os times de desenvolvimento deles e a gente tentou rodar na empresa, adaptando um pouquinho. Mas não encaixou, sabe. Porque foi feito para resolver um problema lá do *Spotify*, na organização deles. Então, uma coisa interessante nesta nova proposta que a gente está trabalhando agora, ela vem para resolver o nosso problema da empresa (E03).

No entanto, “todas elas foram mudanças necessárias.” (E04). Compreende-se, com base na narrativa do entrevistado E06, que apesar dessas mudanças não terem atingido seu objetivo inicial, elas foram importantes para o desenvolvimento do negócio. Em outros termos:

essas evoluções que foram ocorrendo na engenharia chegaram nesse desenho que a gente fez hoje. Tiveram algumas que a gente já vinha fazendo que direcionava para esse caminho. Não que a gente já soubesse que esse era o caminho, mas essa construção foi pavimentando para a gente chegar onde a gente está. (E06).

A proposta desta mudança foi reorganizar as áreas de trabalho de forma multidisciplinar redirecionando os esforços dos times já existentes com base na jornada de valor do cliente da *AI Business*. Diferente das tentativas anteriores, o delineamento desta reorganização aconteceu na empresa pelos próprios executivos, a partir das suas especificidades, inserindo nas discussões colaboradores de diversas áreas, como explicou o entrevistado E04, membro do nível executivo:

uma coisa que acho mais interessante de tudo é que é um negócio que tem uma metodologia por trás, é algo que foi feito para nós, e não foi só pegar o modelo do *spotify*, ou pegar o modelo de não sei quem. [...] Não tem nada a ver. Outro contexto, outra cultura, outra realidade, outra empresa. Você não consegue copiar

um modelo. E eu acho que o que gera o resultado positivo é que ele conseguiu ouvir o que a empresa precisava, entendeu? Se adaptou às realidades da empresa. (E04).

Até o fim de 2019, os colaboradores na *AI Business* eram divididos por áreas de *expertise* em uma estrutura funcional (de acordo com as suas funções de trabalho). Nessa concepção, as demandas referentes aos produtos eram atribuídas separadamente às cinco subáreas da engenharia, cada uma atendendo e acompanhando uma parte dessas iniciativas, de acordo com a sua competência. Com isso, a integração entre essas cinco subáreas na realização das atividades, bem como desta com as outras áreas do negócio, se mostrava complexa, o que prolongava o atendimento às demandas dos clientes e prejudicava o fluxo de inovação da empresa.

Além do mais, devido a essa separação, os colaboradores que trabalham diretamente no desenvolvimento da plataforma e das aplicações não entendiam o valor que tinham nesse processo e como suas ações impactavam o resultado final. O entrevistado E03, líder de célula, comentou que “tinha algumas dificuldades de saber no dia a dia o que eu estou produzindo, o que eu estou impactando o cliente lá na ponta, sabe.” (E03).

Em um movimento de mudança, dois membros do nível executivos mapearam de que forma o cliente da *AI Business*, ou seja, o usuário da plataforma e das aplicações, interage com esses produtos para entender como a empresa poderia gerar ainda mais valor. O fluxo de valor do cliente fundamentou uma nova estrutura de trabalho que agrupa os times de colaboradores em células de trabalho multidisciplinares com base nos segmentos do produto, por exemplo, a célula de configuração e controle, o que revolucionou a maneira de trabalho na empresa (E06). Em vez de cinco subáreas dentro da engenharia, neste novo modelo as células de trabalho multidisciplinares atendem e acompanham as iniciativas relacionadas ao desenvolvimento da plataforma e das aplicações como um todo, do começo ao fim.

O entrevistado E05, *business partner*, resumiu o funcionamento e apontou alguns pontos positivos da nova estrutura de trabalho:

o pessoal que trabalhou em cima do modelo criou uma estrutura que é multidisciplinar, então, os silos que antes eram por área agora são grupos multidisciplinares que têm profissionais que precisam estar ali dentro daquele conjunto, então tem profissionais de dados se fizer sentido que ele exista ali, tem alguém gerenciando, alguém de negócio que está conectando, alguém que tem relacionamento com o cliente... Então, as células acabam tendo todos os profissionais que precisam ter para entregar o serviço ali na frente. Eu acho que com isso a gente ganha muito, tanto em visão holística desses profissionais que acabam tendo uma visão do todo e não só da sua parte da entrega... Tem o ganho também da proximidade com o negócio, porque tem alguém de negócio ali junto e está ouvindo o que o pessoal da tecnologia está trazendo, então a comunicação fica muito mais assertiva (E05).

Em termos gerais, a reorganização da área de engenharia foi vista pelos participantes desta pesquisa como sendo uma mudança positiva para a *AI Business*, que tem contribuído para gerar valor para a empresa como um todo. O entrevistado E04, membro do nível executivo, corrobora afirmando que “ela trouxe novas perspectivas, ela trouxe novas formas de acompanhamento, novas necessidades de interações, novos problemas que precisavam ser endereçados, impactaram nesse sentido. Eu diria que positivamente.” (E04).

Além disso, do ponto de vista das células de trabalho, a reorganização estrutural trouxe mais sentido para as atividades operacionais dos colaboradores que estão diretamente envolvidos no desenvolvimento da plataforma e das aplicações, uma vez que eles passaram a entender o valor que tinham nesse processo e como suas ações impactavam o resultado final.

mas, uma das coisas interessantes que a gente conseguiu promover com essa mudança foi deixar com que o trabalho de quem está dentro de uma célula dessas seja um pouco mais fácil, para a gente ter ideia do que ele está entregando e o que está gerando de resultado de valor. [...] a gente conseguir passar um pouco mais dessa sensibilidade para quem está trabalhando ali no dia a dia do valor que... de qual a diferença, qual a diferença que ele está fazendo para o cliente final (E03).

No fim de 2019, executivos da *AI Business* promoveram uma mudança de estrutura que permitiu maior alinhamento entre as áreas de engenharia de negócios (E07). Com base nisso, o corpo executivo elaborou novos planos para a organização, de novas mudanças com relação ao produto e o posicionamento da empresa no mercado.

## 4.2 *SENSEMAKING* E *SENSEGIVING* (ECE1)

Nesta seção, objetivou-se identificar os elementos que compõe o *sensemaking* e o *sensegiving* nas práticas estratégicas da *AI Business*, quando relacionadas à reorganização estrutural que ocorreu no final de 2019. Na sequência, apresentam-se as ações utilizadas para gerar *sensemaking* e *sensegiving* nas práticas estratégicas de inclusão das pessoas e de transparência da informação relacionadas à mudança, realizadas ao longo do tempo pelos praticantes da estratégia (ROULEAU, 2005; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, CAIULLET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

### 4.2.1 Traduzir (EOE1.1)

A ação de *sensemaking* e *sensegiving* ‘*tradução*’ refere-se ao ato de contar às pessoas histórias que elas são capazes de interpretar, escolhendo elementos que melhor traduzem determinada mensagem. *Traduzir* compreende as micro práticas de selecionar elementos que

traduzem a ideia e de conectar símbolos (materiais e/ou verbais) que pertençam à linguagem do público alvo (ROULEAU, 2005; VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019). No caso em estudo, os praticantes responsáveis pela mudança estrutural selecionaram elementos que faziam da narrativa sobre essa reorganização a mais plausível possível.

Por este enfoque, a primeira ação de tradução identificada nas fontes de coleta de dados, como nas entrevistas e nos documentos, foi de adaptação da apresentação em *slides* de acordo com a *expertise* dos times colaboradores. No contexto da mudança estrutural que ocorreu na *AI Business* no fim de 2019, essas apresentações em *slides* caracterizam-se como elementos que compõem as práticas sociomateriais por meio das quais os praticantes do nível executivo construíram e compartilharam conhecimento prospectivo acerca dos fundamentos dessa reorganização (ROULEAU, 2005; BALOGUN; JOHNSON, 2005; ROULEAU; BALOGUN, 2011; KAPLAN, 2011; STIGLIANI; RAVASI, 2012).

Após esboçar uma nova estrutura de trabalho para a *AI Business* com base nas informações sobre a jornada de valor do cliente, o nível executivo abriu esse processo, buscando a contribuição dos times colaboradores no refinamento da estrutura. Para tanto, os praticantes Vice Presidentes A e B ajustaram o formato da apresentação em *slides* de acordo com a *expertise* dos colaboradores para quem eles traziam a ideia da mudança. O entrevistado E01 relatou como isso aconteceu:

quando a gente apresentou para o time técnico, a gente partia sempre da visão primeiro, a gente tá construindo em cima da visão técnica de plataforma. Então para todo mundo fazia sentido, e eles conseguiam ver que o que eles já fazem encaixa no negócio [...]. No outro caso, [o time de negócios] o que a gente tentou fazer foi o inverso, mostrar o que a gente entrega por caso de uso e por vertical e mostrando para eles o que a gente tem por baixo. (E01).

Esse ajuste do formato da apresentação em *slides* de acordo com a *expertise* dos colaboradores para quem os praticantes do nível executivo traziam a ideia de mudança, confirmado nos próprios *slides* apresentados pelo E01, foi fundamental para que os Vice Presidentes A e B moldassem a interpretação desses grupos, uma vez que o *sensemaking* e o *sensegiving* são processos sociais relacionados à experiência prática dos indivíduos, não devendo ser dissociados do conhecimento tácito desses indivíduos ou do seu contexto sociocultural (ROULEAU, 2005; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; MAITLIS, 2005; MAITLIS; LAWRENCE, 2007).

O entrevistado E06, praticante que participou ativamente dessas apresentações, corroborou que:

com o nosso time de gestão [a apresentação] foi muito mais profunda, toda no detalhe de cada célula para poder entender operacionalmente, e desenhar e descrever o fluxo operacional. Com produto ela já tinha um nível um pouco mais macro. E depois a gente levou para uma linguagem altamente de negócios para poder falar com o público alvo, que era o público do *C level*. Daí ela foi bem mais enxuta, vamos dizer assim. Ela foi bem mais desenhada para falar na visão de negócios, na visão de *business*, que é quando a gente consegue alcançar para depois a gente começar a inserir a visão técnica, e funcionou bem. (E06).

Quando questionado se a ação de adaptar a apresentação em *slides* gerou um resultado positivo, o entrevistado complementou: “Funcionou super bem, porque eles olhavam e entendiam o que a gente estava falando, né, entendiam o que estava sendo colocado.” (E06). Portanto, as apresentações em *slides* foram utilizadas por esse praticante e pelo Vice Presidente A para estimular as discussões sobre a reorganização estrutural com os colaboradores para quem eles traziam a ideia de mudança, traçando em conjunto uma nova forma de trabalhar na organização (KAPLAN, 2011; STIGLIANI; RAVASI, 2012).

Na sequência, para facilitar o entendimento de como seria essa nova organização de trabalho, outra ação de tradução identificada nas entrevistas e nas apresentações de *slides* foi a criação de uma analogia entre a estrutura da organização e colmeias de abelhas. Com o objetivo de transmitir a ideia de uma nova formação estrutural entre os colaboradores, o Vice Presidente A, ao longo das apresentações em *slides* do esboço inicial da estrutura e dos fundamentos por trás do novo modelo, apresentou o modelo das novas células de trabalho em comparação com colméias de abelhas. Basicamente, segundo o Vice Presidente B: “a gente precisa juntar uma série de componentes, que são as células, para a gente formar uma capacidade final. E [...] essa construção final seria uma colméia” (E06).

O entrevistado E02, praticante que integra uma das células de trabalho da *AI Business*, afirmou que o Vice Presidente A “fez uma analogia [...], acredito eu, para facilitar o entendimento de como que iriam ser os novos times.” O uso dessa analogia como uma maneira racional de tradução é devido ao fato de que esse “esquema de pensamento” é conscientemente conhecido pelos grupos da empresa, estimulando a associação analógica e consequentemente a interpretação das pessoas (ROULEAU, 2005; STIGLIANI; RAVASI, 2012).

Dessa forma, os colaboradores da organização, especialmente os integrantes das células, puderam gerar entendimento em relação a nova estrutura de trabalho. O entrevistado E02 reforça a noção dessa analogia:

aí então ele dividiu que cada time, na realidade, o menor seria uma célula. Aí uma célula ela compõe o que a gente chama de uma colméia, né, um *hive* em inglês, que ele botou... Então esse *hive* cuida, por exemplo, a vertical de *sales e marketing* da

empresa, ela é uma colméia e tem algumas células ali dentro que cuidam de algumas partes da vertical. (E02).

De acordo com o Vice Presidente B, o uso de analogias é comum na empresa. Ele relata: “Então, a gente na empresa já fez analogia com várias coisas, a gente já fez analogia com os vikings uma época, já fez analogia com outros bichos que estavam na moda no momento.” (E06). Essas correlações frequentemente são empregadas com o intuito de facilitar o compartilhamento de significados, uma vez que o conhecimento tácito semântico faz com que os praticantes da estratégia não tenham que explicar tão profunda e detalhadamente determinada mensagem (ROULEAU, 2005).

Quando indagado se a analogia entre a estrutura da organização e colmeias de abelhas foi elaborada de forma coletiva, pelos próprios integrantes das células de trabalho, o Vice Presidente B informou que não. A correlação em questão foi definida pelo Vice Presidente A, que logo compartilhou esse entendimento com os outros colaboradores da *AI Business*. Mesmo assim, os membros do nível executivo envolvidos com a reorganização estrutural se mostraram abertos ao longo desse processo de mudança a repensar essa aproximação com colmeia de abelhas como forma de tradução de sentido. À vista disso, o Vice Presidente B destacou a importância do uso da analogia, independente de qual ela seja: “Então a gente falou: ‘Tá, proponham qual a analogia! A gente precisa fazer alguma.’ Então talvez mude aí a analogia, mas é mais nesse sentido, é para facilitar o entendimento e a compreensão do tema.” (E06).

Apreende-se, por meio das entrevistas semiestruturadas, que durante o processo de reorganização estrutural na *AI Business* foram utilizadas uma série de comparações para criar sentido em relação ao novo modelo organizacional, das células de trabalho. O trecho da entrevista com o entrevistado E02 exemplifica:

[...] por exemplo, quando eu tenho a minha casa, eu vou lá trabalhar, depois eu volto para a a minha casa, né. A minha casa, por exemplo, seria o antigo time, que é o *analytics*, que seriam as pessoas que são mais parecidas contigo. Mas quando eu vou trabalhar eu vou lá, por exemplo, no meu caso no time que trabalha para o produto de recomendação, eu vou trabalhar com esse time que tem várias pessoas de *expertises* diferente do meu, que a gente vai trabalhar junto para entregar isso da melhor forma possível. (E02).

#### 4.2.2 Sobrecodificar (EOE1.2)

A ação de *sensemaking* e *sensegiving* ‘sobrecodificar’ diz respeito a transmitir informações adequando-as ao público para a qual se dirigem. O compartilhamento de

significado por meio de códigos culturais faz parte da interação e da comunicação entre os praticantes da estratégia (ROULEAU, 2005). No caso em estudo, os praticantes responsáveis pela mudança estrutural utilizam palavras do dia a dia da organização (códigos culturais) para reforçar o contexto da nova estrutura de trabalho.

A ação de sobrecodificação identificada nas fontes de coleta de dados foi de adequação do vocabulário quanto aos melhores termos a serem utilizados, realizada por dois membros do nível executivo, os Vice Presidentes A e B. Durante as discussões para consolidação de uma visão da empresa em que esses praticantes mapearam a jornada de valor do cliente buscando entender o caminho que o cliente da *AI Business* percorre na interação com a empresa e seus produtos para fundamentarem o novo modelo organizacional, ambos orientaram os termos referentes às células de trabalho a partir dessas informações. Essa orientação em relação ao cliente dá direcionamento a diversas ações da empresa, declara o E01: “esse fluxo de valor que a gente tem pelo cliente deixa claro de saber onde tem que ir”.

Com o alinhamento do vocabulário de referência à estrutura de acordo com um contexto mais amplo (ROULEAU, 2005), os times de colaboradores que atuam diretamente no desenvolvimento da plataforma e das aplicações, bem como o restante dos colaboradores da empresa, passaram a entender o valor que tinham nesse processo e como suas ações impactavam na entrega para o cliente. Um exemplo disso é a célula nomeada de configuração e controle, que é o núcleo responsável por configurar esse cliente na plataforma.

Sobre essa atividade, o Vice Presidente A esclareceu:

a gente colocou em um vocabulário que é o que a gente faz para o cliente, então isso ajudou muito a fazer sentido para a organização inteira. [...] Acho que foi um dos passos mais importantes para a gente conseguir criar uma maneira de descrever o que a gente faz que qualquer um possa entender, sabe? (E01).

O Vice Presidente B corroborou esse relato, descrevendo como se deu esse processo de alinhamento do vocabulário:

a gente pensou: ‘o que a gente precisa quando um cliente vem para a empresa? Qual é a primeira questão que ele precisa?’ Ele primeiro precisa se configurar, a gente precisa configurar esse cliente. Então a gente tem uma camada que a gente chama de configuração e controle, que é a primeira célula de entrada hoje.’ (E06).

Essas passagens revelaram que os Vice Presidentes A e B utilizaram do seu conhecimento tácito para entender e compartilhar a mudança, relacionando os termos da estrutura à experiência prática dos outros membros da organização (ROULEAU, 2005; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; MAITLIS, 2005; MAITLIS; LAWRENCE,

2007). Por meio da linguagem, nesse caso, esses praticantes ajudaram a moldar o processo de *sensemaking* dos colaboradores da *AI Business* em relação à nova estrutura de trabalho (MAITLIS; LAWRENCE, 2007; CORNELISSEN; CLARKE, 2010; CORNELISSEN, 2012).

No entanto, essa ação era permeada por um alto nível de incerteza, uma vez que os Vice Presidentes A e B e os outros membros do nível executivo não tinham convicção se conseguiriam gerar *sensemaking* nos times de colaboradores para entenderem as nomenclaturas e adotarem a nova estrutura de trabalho (MAITLIS, 2005; ROULEAU, 2005). Com o intuito de diminuir a incerteza da efetividade dessa ação, bem como para dar sentido a essa mudança, o E01 complementou que “[...] aí a gente foi batendo com várias pessoas, foi espalhando isso, trabalho bem de formiguinha mesmo.” (E01).

Dessa forma, juntamente com o nível executivo, os praticantes Vice Presidente A e B apresentaram a ideia dos termos para os *heads* e os gestores de áreas e para os times de colaboradores em conversas e discussões que geralmente aconteciam durante a exposição inicial da ideia da mudança, na fase de lapidação da estrutura, orientados pelas apresentações de *slides*. Durante as discussões eles tratavam sobre: (i) a estrutura dos times colaboradores organizada em células de trabalho, indicando os termos orientados pelo fluxo do cliente; e (ii) os esquemas complementares referentes aos motivadores dessa mudança, ou seja, os fundamentos por trás do novo modelo.

O uso de termos e esquemas de pensamento para sobrecodificar informações é uma prática comum na empresa, relataram os entrevistados E01 e E06. Em situações passadas, nomenclaturas diferentes já foram utilizadas para explicar outras formas de se organizar. No entanto, nas termos do entrevistado E01, não foram bem consideradas, pois as referências utilizadas não eram de conhecimento de todos:

porque antes, até mesmo dentro da própria organização, a gente não conseguia entender. Eles botavam uns nomes nada a ver, fazendo analogia ao mito nórdico, umas coisas que tu tens que entender todo o vocabulário que foi criado de um bando de grupo, aí tem um que é *Star Wars*, outro Mitologia Nórdica, e ninguém se entendia (E01).

### 4.2.3 Justificar (EOE1.3)

A ação de *sensemaking* e *sensegiving* ‘justificar’ corresponde a fazer uso dos anseios dos *stakeholders* da organização com o intuito de justificar as mudanças, com frequência apresentando uma série de argumentos positivos (ROULEAU, 2005). No caso da *AI Business*, os praticantes responsáveis pela mudança estrutural tentaram, nas discussões e apresentações

em *slides*, apresentar uma série de razões para que os times colaboradores apoiassem a reorganização estrutural da área de engenharia.

Apreendeu-se, por meio das entrevistas, que a primeira ação de justificar identificada foi de resposta aos interesses dos executivos em modelar a área de engenharia para atender às necessidades da área de negócios. Durante os últimos semestres, a área de tecnologia da *AI Business*, dividida em cinco sub-áreas, sendo aplicação, *analytics*, dados, plataforma e governança, não se apresentava mais funcional. Essa divisão estrutural do grupo de engenharia dificultava a comunicação entre as suas subáreas e a área de negócios, fator que prolongava a resolução de problemas dos clientes e prejudicava o fluxo de inovação. A respeito disso, o entrevistado E07, membro do nível C, explicou:

a gente começou a perceber uma desconexão muito grande do time de tecnologia com o time de negócios, que começou a gerar um pouco de desmotivação, falta de alinhamento da turma de tecnologia para onde a empresa estava indo. [...] Então, a gente tinha um grande problema que era um problema de alinhamento de visão e de direcionamento. E aí esse *gap* começou a ficar muito grande, [...] (E07).

Em geral, a área de engenharia pode ser considerada a área pilar da *AI Business*, uma vez que é a principal responsável pelo desenvolvimento das plataformas e pelo fluxo de inovação da empresa. Esse desalinhamento entre o grupo de engenharia com as outras das áreas da empresa, em especial a área de negócios, já era percebido pelo nível executivo da *AI Business* e gerava uma certa inquietude nesse grupo, preocupado com os impactos em médio e longo prazo nos seus resultados da empresa, de acordo com E01:

existia já há um tempo o sentimento de que a área de tecnologia não conseguia gerar valor, não conseguia fazer coisas interessantes, estava meio que patinando. E começou a surgir uma provocação do nível executivo e outras diretorias, a diretoria de produto, por exemplo, até a diretoria de serviços, de que estava errado, de que precisava mudar e eles começaram a fazer algumas sugestões (E01).

À vista disso, os anseios do nível executivo por uma reorganização do grupo de engenharia provocaram a alteração da estrutura organizacional de trabalho de modo a melhorar a comunicação entre as duas áreas, a área de tecnologia e a área de negócios, e estimular o fluxo de inovação na empresa.

Assim, ao longo das apresentações em *slides* do esboço inicial da estrutura e dos fundamentos por trás do novo modelo, os argumentos do nível executivo eram apresentados como umas das razões principais para legitimar a reorganização estrutural da área de engenharia e justificar a adoção de uma nova estrutura de trabalho (ROULEAU, 2005), como identificado nos discursos de diversos entrevistados (E01, E02, E04, E05, E06 e E07, por exemplo). É importante mencionar, portanto, que a criação e o compartilhamento de sentido

do alto escalão da *AI Business* permitiu o desenvolvimento de novas estratégias para o processo de mudança, auxiliando seus líderes a buscarem melhorias relativas à estrutura da empresa (LAMMASSAARI; HILTUNEN; LEHTIMAKI, 2020).

Como decorrência, o entrevistado E04, membro do nível executivo, apontou que a área de tecnologia da *AI Business* tem assumido um papel ainda mais relevante na empresa, alinhada à área de negócios:

havia questões necessárias em relação a convergências de tecnologia, que houvesse maior integração de outras áreas da companhia com a área de tecnologia, que a tecnologia pudesse estar mais envolvida com a área de negócios, e isso vem acontecendo... Então, houve uma aproximação da tecnologia com a empresa como todo, e não somente uma área que recebia um pedido, processava e entregava. Ela assumiu um protagonismo maior nesse sentido (E04).

A dificuldade de comunicação entre as diferentes áreas da empresa foi realmente a grande motivação para justificar essa mudança estrutural de trabalho no grupo de engenharia, responsável pelo desenvolvimento da plataforma e das aplicações, assim como pontuado pelo entrevistado E05, *business partner*: “o que motivou, que é o passo anterior do processo, é justamente criar uma estrutura [...] que acelerasse a comunicação e as entregas, que tornasse tudo mais otimizado” (E05). Portanto, ainda nessa linha, uma outra ação de justificar identificada foi de resposta às insatisfações internas no que tange à comunicação organizacional.

Além de apontada por membros do nível executivo, a dificuldade de comunicação era percebida também pelos integrantes dos times colaboradores e demais colaboradores da *AI Business*, uma vez que a falta de integração e entendimento entre a área de engenharia, dividida em cinco sub-áreas, sendo aplicação, *analytics*, dados, plataforma e governança, com as outras áreas da empresa em relação aos próprios produtos oferecidos e seu funcionamento prejudicava o fluxo de trabalho e de inovação da empresa:

existe um problema de comunicação, que eu acho que é o problema de toda e qualquer empresa, que, por exemplo, o time de negócios que está lá lidando com o cliente, ele olha para o time de engenharia e às vezes pergunta: “tá, mas o que esses caras estão fazendo? O que está agregando no produto, ou para o cliente em si?”. E também do outro lado, do lado da engenharia, agora me colocando no lado da engenharia, a gente olha para frente: “Tá, mas o que o meu trabalho está refletindo lá no cliente?” Então, às vezes também o fato de estar separado nestes silos dificultava, por exemplo, em concluir um trabalho. (E02).

Com o objetivo de transmitir a ideia de uma nova formação estrutural entre os colaboradores, os Vice Presidentes A e B, ao longo das apresentações em *slides* do esboço inicial da estrutura e dos fundamentos por trás do novo modelo, fizeram uso do discurso dos

próprios colaboradores para comunicar a adoção de uma nova estrutura de trabalho e difundir um significado para esse processo (ROULEAU, 2005).

Por fim, a última ação de justificar identificada está relacionada ao cliente, de adoção de uma nova estrutura organizacional de trabalho centrada na sua experiência. Em um movimento de mudança, os Vice Presidentes A e B mapearam a jornada de valor do cliente buscando entender o caminho que o cliente da *AI Business* percorre na interação com a empresa e seus produtos: “A gente começou a fazer uma sequência. [...] A gente pensou: “o que a gente precisa quando um cliente vem para a empresa? Qual é a primeira questão que ele precisa?” (E06).

A concepção da nova estrutura de trabalho multidisciplinar se deu a partir desse mapeamento da jornada de valor do cliente, que ajudou os Vice Presidentes A e B a entenderem detalhadamente todo o processo de desenvolvimento da plataforma e das aplicações em relação ao valor que ela gera e oferece para seus clientes e da necessidade de se readequarem internamente para aprimorar essa realidade.

Neste caso, durante as apresentações em *slides* utilizadas para estimular as discussões sobre a reorganização estrutural, os Vice Presidentes A e B frequentemente se referiam, além dos interesses dos membros do nível executivo e dos demais colaboradores, aos interesses e desejos dos clientes da *AI* para legitimar essa mudança e justificar a nova forma de trabalho. Inclusive, o Vice Presidente A (E01) frisou à pesquisadora que a experiência do cliente foi central para validar essa mudança e orientar os esforços dos colaboradores da empresa, inclusive daqueles que desenvolvem trabalhos mais técnicos.

Logo, o uso do discurso do cliente durante as conversas sobre a mudança ajudou os membros do nível executivos da *AI Business* a transmitirem ideias sobre a nova formação estrutural aos demais colaboradores da empresa, permitindo com que eles difundissem o significado estratégico da reorganização estrutural para os demais envolvidos nesse processo (ROULEAU, 2005).

Percebe-se que, ao longo de toda essa trajetória, houve uma negociação de vozes entre diferentes atores, o que indica que existiu espaço para o *sensemaking*, principalmente do alto escalão da *AI Business* e dos seus clientes. Essa abertura se evidencia nos momentos em que a empresa faz uso dos argumentos do nível executivo, dos outros membros internos e dos próprios clientes para justificar a adoção de uma nova estrutura de trabalho (CENI; RESE, 2020).

#### 4.2.4 Disciplinar (EOE1.4)

‘*Disciplinar*’ refere-se à ação de *sensemaking* por meio do uso das rotinas e das interações e negociações dos praticantes, que provocam efeitos subjetivos e emocionais em torno de uma mudança (ROULEAU, 2005; WHITTINGTON, 2006). Em outros termos, disciplinar consiste em usar táticas, sejam elas simbólicas, corporais ou discursivas, para influenciar e convencer determinado público a adotar uma nova situação relacionada à estratégia da empresa (ROULEAU, 2005).

À face do exposto, identificou-se que para comunicar a reestruturação organizacional da área de engenharia, os executivos da *AI Business* fizeram uso do seu conhecimento tácito sobre negócio e tecnologia com o objetivo de disciplinar os *heads* e os gestores de áreas e os times de colaboradores e conquistar o apoio deles nesse processo (ROULEAU, 2005). Assim, a primeira ação de disciplinar foi a troca de ideias com os times colaboradores para vender a ideia da nova estrutura de trabalho.

Após esboçar uma nova estrutura de trabalho para a *AI Business* com base nas informações sobre a jornada de valor do cliente, os Vice Presidentes A e B abriram esse processo, buscando a validação do nível executivo e a contribuição dos outros colaboradores da empresa no refinamento da nova estrutura de trabalho. O entrevistado E04, membro do nível executivo, explicou que “houve um processo de apresentação e de consciência dessa nova metodologia para todas as pessoas até que houvesse então um... ‘vamos lá, vamos implementar isso!’”. (E04). Segundo esse praticante, a empresa trabalha de forma horizontal e, por isso, houve um processo de discussão e negociação com os colaboradores para convencimento, fator que favoreceu a implementação da nova estrutura de trabalho.

Inicialmente, a apresentação (por meio dos *slides*) aconteceu para outros membros do nível executivo: “Daí a gente abriu primeiro para esse time de gestores que a gente já tem. Quando eles viram, fez muito sentido.” (E01). Logo após, os Vice Presidentes A e B levaram a ideia para o CEO da empresa: “a gente começou a levar e a ideia começou a crescer e a gente falou: ‘opa, se o CEO não tiver sabendo, daqui a pouco chega até ele e a gente não comprou ainda!’, então a gente fez esse papo com ele.” (E06).

Seguidamente, para os *heads* e as lideranças de célula e para o restante dos colaboradores dos times de tecnologia: “Aí a gente chamou os líderes técnicos com o time de desenvolvimento e de produto, abriu mais para a galera que realmente executa, [...]. Mostrou para eles e para eles também fez sentido.” (E01).

Além disso, os Vice Presidentes A e B também apresentaram a ideia da reorganização estrutural da área de tecnologia para área de negócios, que de alguma forma estava envolvida nesse processo, de acordo com E01:

depois a gente foi a São Paulo e começou a mostrar para os times de negócio: mostrou para o time de atendimento ao cliente, mostrou para o time de vendas, mostrou para o time de operações, mostrou para o time de produto, para o time de transformação da empresa. E para todo mundo fazia muito sentido. (E01).

Esses momentos de troca de ideias entre os colaboradores da *AI Business* aconteceram para que os Vice Presidentes A e B e os outros membros do nível executivo tivessem a contribuição desses no refinamento da nova estrutura de trabalho, buscando compreender se essa nova forma de organizar os times de colaboradores seria adequada para a empresa e em que ponto cada uma dessas pessoas envolvidas poderia contribuir. Para tanto, o entrevistado E06 informou que “pedia para cada um, dentro da sua *expertise*, onde ele achava que poderia entrar para ajudar ali e se via sentido.” (E06).

Essas conversas se davam em torno de: (i) explicar a nova estrutura de trabalho, indicando como os times colaboradores iriam se organizar e analisando em conjunto onde o praticante poderia contribuir; e (ii) explicar os motivadores dessa mudança, ou seja, os fundamentos por trás do novo modelo. A principal ideia era que as pessoas compreendessem a importância da reorganização da área de engenharia para a empresa e seu papel na nova estrutura de trabalho, fazendo sentido essa mudança.

É importante ressaltar que para a implementação dessa mudança estrutural, houve um trabalho intenso de diagnóstico e de aprimoramento, e que conseqüentemente a reorganização da área de engenharia estava alinhada aos objetivos de negócio. A ação de disciplinar, isto é, de convencer os colaboradores a adotarem essa nova forma de trabalhar foi uma forma de envolver as pessoas nesse processo e de amenizar a resistência natural a mudanças.

A partir do relato do entrevistado E07, foi possível entender que de fato existia uma situação na *AI Business* que precisava ser melhorada, e que, antes de ser implementada, a alternativa apresentada inicialmente pelo Vice Presidente A foi aberta e bem fundamentada, facilitando o processo de convencimento dos outros praticantes: “O Vice Presidente A fez um diagnóstico muito legal e por isso eu acreditei bastante... e aí tu tens que fazer com que todo mundo que esteja em volta acredite da mesma forma, e dê tempo para o trabalho dar resultado.” (E07).

E, E07 complementou:

e eu jamais apoiaria uma iniciativa se ela não tivesse um trabalho muito bem feito de diagnóstico. Eu sabia que tinha um problema sério e o Vice Presidente A veio com um diagnóstico bem bacana. [...] eu acho que a maior importância que o meu papel tem nesse caso de acreditar em uma iniciativa é fazer com que todo mundo acredite também. Então, durante esse processo todo, eu fazia questão de estar presente nas reuniões e nas apresentações para as pessoas verem a importância, claro. [...] todos os momentos que eu via alguém questionando a decisão ou o caminho que a gente estava indo, eu tentava entender qual era o questionamento e mostrava para eles porque a gente estava indo onde a gente estava indo. Essa é a coisa mais importante. E muita gente acreditava realmente no problema e na solução. Por mais que aquela pessoa estivesse um pouco cética sobre o jeito, a maneira como estava sendo feito, ela entendia que aquela tinha um problema e que aquela solução poderia funcionar. (E07).

Esse membro do nível C comentou, inclusive, que é por meio da ação de disciplinar que as iniciativas geralmente são levadas adiante na *AI Business*, destacando a importância do processo de convencimento para a empresa: “A gente vai começando a testar algumas coisas e começa a dar certo, e aí tu vais ganhando mais aliados e a gente vai fazendo. [...] A gente vai fazendo as coisas e se as coisas vão ganhando tração a gente faz.” (E07).

Essas trocas aconteceram, portanto, por meio de intensas discussões entre os membros do nível executivo, os *heads* e as lideranças de áreas e os times de colaboradores com o objetivo de influenciar subjetivamente os colaboradores e convencê-los a trabalhar de acordo com a nova estrutura, conforme narrado pelo entrevistado E01: “[...] mas muito mais em uma intenção de a gente ir comprando as pessoas, a gente foi abrindo aos poucos.” (E01).

Uma outra ação de disciplinar identificada no processo de mudança estrutural na *AI Business* foi a chamada “dança das cadeiras” (E02), isto é, a criação de significado por meio da adequação do espaço físico de acordo com o novo modelo, para facilitar a comunicação e integrar os novos times de colaboradores. O entrevistado E02, integrante de uma das células, explicou essa ação: “Basicamente, foi quem sentava perto pela divisão de times, foi quebrado e foi alocado para sentar perto dos seus times das células e as células se manterem de certa forma juntas, fazer sentido.” (E02).

Os colaboradores que trabalham no escritório sede de Florianópolis estão instalados em um prédio com os andares dois e três reservados para as equipes, cada um com sua peculiaridade: o terceiro andar foi o primeiro espaço da empresa e, portanto, com uma estrutura menor, e o segundo andar, construído algum tempo depois, é mais moderno. Segundo observações e alguns entrevistados (E02, E06), os times de colaboradores estavam distribuídos ao longo desses dois andares, seguindo a divisão dos times.

No evento de lançamento da nova estrutura de trabalho, o *KickOff 2020*, os executivos comentaram que, a partir de então, os próprios colaboradores deveriam organizar a mudança de lugares, para aproximação das novas células. Dessa forma, após o evento, as lideranças de célula organizaram junto com os outros integrantes das células de trabalho uma nova disposição de lugares nos dois espaços da AI Business em Florianópolis. Foi uma ação que se desenrolou com rapidez (E02, E06), pois como os próprios integrantes das células de trabalho já estavam cientes que essa reorganização aconteceria, eles se arranjaram e trouxeram soluções com objetividade. Pelo relato do entrevistado E06:

e aí cada gestor propôs e foi falando com as células para saber quem tinha vontade de ficar no segundo e quem tinha vontade de ficar no terceiro. No começo, a gente ficou mais receoso do que o time. Quando a gente levou para o time, o time mesmo já se acertou [...]. (E06).

E06 comentou ainda que os membros do nível executivo ficaram com receio em relação a fazer essa mudança, se “a gente mexia ou não mexia” (E06), mas que optaram por fazer, uma vez que essa aproximação física dos integrantes das células de trabalho ajudaria na comunicação, facilitando o fluxo de informações, e ainda daria um significado maior para a mudança estrutural de trabalho.

Sobre a adequação do espaço físico de acordo com o novo modelo, para facilitar a comunicação e integrar os novos times de colaboradores, o entrevistado E05, *business partner*, concluiu:

as pessoas se juntaram nas células, então teve uma aproximação que não foi só no ideal, mas foi no físico também. Acho que isso ajuda a concretizar essa mudança. Aí eles se juntaram, sentaram próximos, mas as lideranças estavam muito próximas o tempo todo dando direcionamento e respondendo as dúvidas que surgiam. (E05).

Isto posto, compreende-se que as ações de *sensemaking* e *sensegiving* identificadas no processo de reorganização estrutural da área de engenharia da *AI Business* envolveram momentos em que os praticantes responsáveis contaram aos colaboradores histórias que eles puderam interpretar (traduzir), adequando-as ao grupo para a qual se dirigiam (sobrecodificar), proporcionando razões para adotar a nova estrutura de trabalho (justificar) e influenciando e convencendo-os a se organizarem dessa forma (disciplinar).

Em concordância com as definições teóricas apresentadas ao longo deste tópico, que caracterizam o *sensemaking* e o *sensegiving* como a criação e o compartilhamento de sentido nas práticas estratégicas (ROULEAU, 2005), as ações de traduzir, sobrecodificar, justificar e

disciplinar (*sensemaking* e *sensegiving* - ECE2) identificadas no processo de mudança da estrutura de trabalho da *AI Business* foram resumidos no Quadro 9.

Quadro 9 – *Sensemaking* e *sensegiving* estratégicos no processo de mudança estrutural da *AI Business*

Práticas	Ações de <i>sensemaking</i> e <i>sensegiving</i>
Traduzir	<p><b>Ação:</b> adaptação da apresentação de acordo com a <i>expertise</i> dos times colaboradores</p> <p><b>Descrição:</b> ajuste na ordem da apresentação dos assuntos estratégicos sobre a mudança estrutural de acordo com a <i>expertise</i> do time de colaboradores</p> <p><b>Praticante (quem):</b> Nível executivo</p>
	<p><b>Ação:</b> analogia entre a estrutura da organização e colmeias de abelhas</p> <p><b>Descrição:</b> comparação dos novos times colaboradores com colmeias de abelhas para transmitir a ideia da nova estrutura de trabalho</p> <p><b>Praticante (quem):</b> Vice Presidente A</p>
Sobre-codificar	<p><b>Ação:</b> adequação do vocabulário quanto aos melhores termos a serem utilizados</p> <p><b>Descrição:</b> definição dos termos quanto às células de trabalho de acordo com a jornada de valor para unificar o vocabulário da estrutura</p> <p><b>Praticante (quem):</b> Vice Presidente A e Vice Presidente B</p>
Justificar	<p><b>Ação:</b> resposta aos interesses dos executivos em modelar a área de engenharia para atender às necessidades da área de negócios</p> <p><b>Descrição:</b> alteração da estrutura organizacional de trabalho de modo que a área de engenharia transpareça suas entregas de valor para a área de negócios</p> <p><b>Praticante (quem):</b> nível executivo e lideranças</p>
	<p><b>Ação:</b> resposta às insatisfações internas no que tange à comunicação organizacional</p> <p><b>Descrição:</b> modelagem da estrutura de trabalho com a finalidade de reduzir silos organizacionais</p> <p><b>Praticante (quem):</b> nível executivo e lideranças</p>
	<p><b>Ação:</b> adoção de uma nova estrutura organizacional de trabalho centrada na experiência do cliente</p> <p><b>Descrição:</b> adoção de uma estrutura organizacional de trabalho baseada na jornada de valor do cliente para garantir melhores resultados</p> <p><b>Praticante (quem):</b> Vice Presidente A e Vice Presidente B</p>
Disciplinar	<p><b>Ação:</b> troca de ideias com os times colaboradores para vender a ideia da nova estrutura</p> <p><b>Descrição:</b> discussões com o objetivo de influenciar subjetivamente os colaboradores e conseguir convencê-los a trabalhar de acordo com a nova estrutura</p> <p><b>Praticante (quem):</b> Nível executivo</p>
	<p><b>Ação:</b> modificação do espaço físico de acordo com a nova estrutura</p> <p><b>Descrição:</b> criação de significado por meio da adequação do espaço físico de acordo com a nova estrutura de trabalho, para facilitar a comunicação e integrar os novos times colaboradores</p> <p><b>Praticante (quem):</b> lideranças e células de trabalho</p>

Fonte: Elaboração própria

### 4.3 SOCIOMATERIALIDADE (ECE2)

Nesta seção, objetivou-se caracterizar os aspectos componentes das práticas sociomateriais na *AI Business*, referentes à mudança de estrutura de trabalho. Assim, nas próximas subseções são apresentados os artefatos materiais e tecnológicos e os modos visuais utilizados para favorecer o *sensemaking* e *sensegiving* durante o processo de mudança, e como a interação entre esses fenômenos origina a própria organização e suas práticas (MOURA; BISPO, 2019).

#### 4.3.1 Artefatos (EOE2.1)

Segundo Jarzabkowski, Spee e Smets (2013), artefatos materiais são as tecnologias e os materiais que representam um trabalho estratégico nas práticas sociais situadas em que estão envolvidos. Os relatos das entrevistas semiestruturadas e as análises de documentos apontaram para uma ampla gama de “coisas” materiais (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008) utilizadas pelos gestores da *AI Business* durante o processo de mudança estrutural.

Na fase inicial, de geração de ideias sobre a nova estrutura, a mesa de desenho serviu de apoio para entender e mapear a jornada de valor do cliente, o que resultou em um esboço do diagrama da estrutura. Os entrevistados E01 e E06 apresentaram documentos, como fotografias da reunião, e relataram que artefatos como a caneta e a mesa de desenho, por exemplo, possibilitaram os praticantes da estratégia gerar e estruturar ideias complexas e até mesmo divergentes (WERLE; SEIDL, 2015).

É relevante mencionar que a mesa ficava na sala de reuniões e não era própria para desenho, mas foi utilizada, casualmente, como uma ferramenta durante a concepção da nova estrutura. A partir disso, reconhece-se que os artefatos não são *meras* coisas que têm algum propósito inato, mas são materiais que ganham propósito no contexto do seu uso (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013).

Na fase seguinte, de lapidação da nova estrutura com os outros colaboradores da empresa, o esboço do diagrama foi redesenhado digitalmente em *slides* do Google *slides*. Segundo o entrevistado E01, praticante que participou do esboço do diagrama e o redesenhou em *slides*, a transição de uma materialidade para outra aconteceu com o intuito de tornar a estrutura de certa forma tangível e, conseqüentemente, concretizar essa estratégia. No entanto, a análise da sociomaterialidade, sob a perspectiva da estratégia como prática social, evidencia

que a estratégia não é o artefato em si ou está dentro dele, mas nas práticas sociais situadas realizadas com essa tecnologia (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013). O entrevistado E02 destacou que esses *slides* eram ferramentas colaborativas, ou seja, foram compartilhados com todos os praticantes da empresa durante o processo de construção da estrutura.

Com o intuito de se organizar como uma nova célula de trabalho, um dos novos grupos construiu em conjunto um documento de texto (*google docs*) com a descrição da sua própria identidade como célula, isto é, a forma de trabalho e as responsabilidades na operação da empresa, conforme verificado na análise do documento. O entrevistado E03, líder de célula, relatou ainda que os documentos são públicos e estão armazenados na conta de *google drive* da empresa, servindo como referência para apresentações entre as células. Durante o desenvolvimento da nova estrutura, essa prática foi adotada também por outros grupos de trabalho.

Ainda, na fase de lapidação da nova estrutura, os gestores da *AI Business* incentivaram a comunicação dos colaboradores por meio do *slack*, com a abertura de canais oficiais próprios para cada um das novas células de trabalho. Esses canais oficiais são abertos para todos os colaboradores da empresa, utilizados como um local para troca de informações sobre o desenvolvimento das aplicações de cada grupo. Há também canais privados para cada uma das equipes, onde acontece a frequente troca de conteúdo informal entre os membros de uma mesma célula.

Durante o lançamento oficial da nova estrutura no evento *KickOff 2020*, fase que marcou a adequação da empresa, os *slides* do *Google slides* que guiaram as conversas com os gestores e suas equipes foram acrescidos de novas informações e utilizados no evento. Todas as novas células de trabalho da *AI Business* foram convidadas a participar do *KickOff 2020*, apresentando suas atribuições para toda a empresa. Como a empresa possui escritórios em São Paulo e em Brasília, e algumas pessoas trabalham de forma remota, a plataforma de videoconferência *Zoom Meetings* foi utilizada para conectar todos esses colaboradores.

Alguns meses após a adequação dos times de acordo com a nova estrutura de trabalho, um praticante do nível executivo (E01) realizou um *feedback* com todos os colaboradores por meio de um questionário do *Google Forms*. O objetivo da pesquisa foi se certificar de que as pessoas haviam de fato entendido o porquê de a mudança ter acontecido e qual os seus papéis e responsabilidades na nova estrutura, e se a nova estrutura de trabalho estava sendo efetiva na questão de comunicação interna da empresa. Segundo o E06, praticante do nível executivo, este foi o momento de maior participação e envolvimento das células em todo o processo de

mudança, pois os colaboradores puderam expor seu sentimento em relação a nova dinâmica de trabalho e propor uma eventual reconstrução do modelo.

E, ainda, o E01 escreveu um post no *blog* da empresa, acessado pelo site institucional, explicando sobre essa nova estrutura, desde a sua concepção até a adequação de toda a empresa nas novas células de trabalho, para acesso dos públicos interno e externo.

É importante destacar que foi utilizada, em todas as fases da mudanças, a internet como fonte de pesquisa e como veículo de suporte para as outras materialidades (armazenamento de documentos de texto e apresentações em *slides*, plataformas de mensagens eletrônicas e de videoconferência, por exemplo).

E o próprio *e-mail*, utilizado como ferramenta formal para comunicação entre os praticantes da estratégia a respeito de reuniões, do evento de lançamento e de *feedbacks*, além de também ter sido o meio de comunicação que permitiu o acesso à apresentação da nova estrutura de trabalho. “Normalmente usa-se *e-mail marketing*, que daí eles fazem uma capinha bonita explicando o que é o modelo, e aí esquemas, apresentação com esquemas. As pessoas têm a opção de abrir e ter acesso a apresentação.” (E05). Os entrevistados E04, membro do nível executivo, e E05, *business partner*, comentaram que os *e-mails* foram enviados com frequência para todos os colaboradores da empresa durante todo o processo.

Quanto à categoria EOE1.1, os artefatos utilizados no processo de mudança da estrutura de trabalho da *AI Business* foram compilados em ordem alfabética no Quadro 10, sendo relacionados aos praticantes.

Quadro 10 – Principais artefatos utilizados no processo de mudança estrutural da da *AI Business*

Artefato	Descrição	Praticante
<i>E-mail</i>	Sistema de comunicação que permite enviar e receber mensagens de forma eletrônica.	Todos
<i>Google Docs</i>	Programa dentro do <i>Google Drive</i> para abrir, criar e editar os documentos de texto sobre a nova estrutura.	Todas as células
<i>Google Drive</i>	Serviço de armazenamento e sincronização de arquivos.	Todos
<i>Google Forms</i>	Programa dentro do <i>Google Drive</i> para criar e editar o formulário de <i>feedback</i> sobre a mudança.	Vice Presidente A
<i>Google Slides</i>	Programa dentro do <i>Google Drive</i> para abrir, criar e editar as apresentações sobre a nova estrutura.	Membros do nível executivo, lideranças e células
<i>Internet</i>	Ferramenta utilizada para pesquisas sobre a estrutura.	Todos

(continuação...)

(continuação...)

Artefato	Descrição	Praticante
<b>Mesa para desenho</b>	Artefato para desenho disponível na sala de Reunião.	Dois membros do nível executivo
<b>Slack</b>	Plataforma de comunicação utilizada para compartilhamento de informações sobre as atividades dos times.	Todos
<b>Zoom</b>	Plataforma de comunicação voltada para ambientes corporativos utilizada para a videoconferência de <i>KickOff</i> .	Todos

Fonte: Elaboração própria

Apresentados os elementos tidos como artefatos materiais, passa-se aos elementos constituintes do modo visual.

#### 4.3.2 Modo visual (EOE2.2)

O modo visual é a forma específica de criar, transferir e expressar significados por meio do uso de artefatos visuais, ou integrando o visual e o verbal (MEYER et al., 2013). Dameron, Lê e Lebaron (2015) argumentam que analisar o discurso falado em conjunto com a materialidade envolvida no trabalho estratégico é cada vez mais importante para o pesquisador interpretar as práticas estratégicas. Devido a essa característica multimodal da sociomaterialidade (MEYER et al., 2018), o entendimento das ações estratégicas acontece na interação entre ambos, já que o visual e o verbal desempenham papéis diferentes e complementares na institucionalização de novas ideias.

O primeiro modo visual identificado nos dados coletados foi a concepção do desenho da estrutura na mesa de desenho, que deu início à definição da nova estrutura de trabalho da *AI Business*. Esse processo se iniciou logo após as discussões entre dois membros do nível executivo, os entrevistados E01 e E06, Vice Presidentes A e B, respectivamente, para consolidação de uma visão da empresa. Nessas conversas, para unificação de uma visão em relação ao produto, ambos perceberam a necessidade de entender o fluxo de valor do cliente.

Para tanto, os Vice Presidentes A e B mapearam a jornada de valor do cliente, em um desenho de um funil de vendas, buscando entender o caminho que o cliente da *AI Business* percorre na interação com a empresa e seus produtos. O desenho ajudou esses praticantes a entenderem detalhadamente todo o processo de desenvolvimento da plataforma e das aplicações, ou seja, da situação atual da empresa em relação ao valor que ela gera e oferece

para seus clientes e da necessidade de se readequarem internamente para aprimorar essa realidade.

As intensas discussões sobre a mudança estrutural começaram, portanto, à volta da mesa de desenho, que serviu de apoio para os entrevistados E01 e E06 entenderem e mapearem a jornada de valor do cliente, gerando condições para o *sensemaking* (FRANCO; PAPADOPOULOS, 2015); segundo os relatos desses entrevistados, respectivamente:

isso a gente fez em um quadro branco, foi desenhando a jornada de valor desde quando a gente fecha um contrato e tal [...]. Isso foi quando eu estava discutindo com o Vice Presidente B, era só eu e ele. Isso foi no quadro branco. Na verdade, não foi nem um quadro branco, foi uma mesa que tinha um vidro em cima que dava para riscar. (E01).

a gente foi para a sobreloja lá na empresa, pegou uma mesa de vidro e desenhou toda essa estrutura que a gente fez e bateu uma foto inclusive, para marcar a data. A gente foi realmente debatendo onde a gente viu os pontos que tinham que começar a se convergir, que separados não fazia sentido, e foi fazendo um desenho. Ai o desenho realmente foi a caneta e a mesa de vidro. (E06).

Faz-se necessário ressaltar que durante a entrevista, o E01 citou diversas vezes o quadro branco como a ferramenta material que utilizou para desenvolver o desenho da nova estrutura. No entanto, ao fim da entrevista, corrigiu para a ferramenta “mesa que dava para riscar” (E01), ou seja, uma mesa de desenho.

Ainda, no tocante a esta reunião, os praticantes do nível executivo (E01 e E06) esboçaram uma nova estrutura de trabalho para a *AI Business* com base nas informações sobre a jornada de valor do cliente. Diferentemente da organização estrutural anterior, dividida por áreas de *expertise* em um organograma funcional, o desenho dessa nova estrutura foi orientado pelo fluxo de valor do cliente. Segundo explanado pelo E01, foram feitos alguns desenhos relacionando às ofertas da *AI Business* com uma possível estrutura de trabalho que conectaria o desenvolvimento de produto com a área de negócios da empresa. A partir disso, surgiu um esboço de um modelo estruturado em células de trabalho organizadas para atender e acompanhar as iniciativas relacionadas ao desenvolvimento da plataforma e das aplicações como um todo, do começo ao fim.

Durante o processo, o esboço do desenho foi orientado por discussões sobre o fluxo de valor do cliente e a necessidade de conexão entre as diferentes áreas da empresa, melhorando a comunicação interna na *AI Business* (BALOGUN et al., 2014). À medida que essas conversas estratégicas ocorriam entre os dois praticantes, as ideias sobre a nova estrutura de trabalho eram sistematizadas na mesa de desenho. Nesse contexto, o discurso visual (esboço do desenho) e o discurso verbal (conversas e discussões) deram suporte um ao outro no

entendimento das questões sobre a concepção da nova estrutura de trabalho (BELL; DAVISON, 2013; MEYER et al, 2013; BELL; WARREN; SCHROEDER, 2014; KNIGHT; PAROUTIS; HERACLEOUS, 2015; KNIGHT; PAROUTIS, 2019). De acordo com o relatos do E01, o desenho da estrutura foi construído a partir de intensas discussões:

a gente ficou dois dias discutindo sobre isso, consegui ter abertura, aí eu fui desenhando a jornada de valor e fui tentando ver como que a gente poderia tentar pegar os times que a gente já tem, as soluções que a gente já tem, e ir incluindo na jornada de valor para organizar os times ali (E01).

A mesa de desenho, utilizada durante o processo de mudança como um instrumento para mapear a jornada de valor do cliente em um desenho de um funil de vendas e para criar o esboço da inicial estrutura de trabalho, sem qualquer relação direta com a estratégia em si, assumiu uma função não-objetiva instrumental de moldar o processo exploratório sobre a reorganização estrutural, permitindo a discussão e a interação entre os Vice Presidentes A e B. Como materialidade não-objetiva instrumental, a mesa de desenho teve influência sutil e importante no processo de mudança, sendo o meio para geração desses esboços (WERLE; SEIDL, 2015).

Apenas o E01 e o E06 participaram do processo de concepção do desenho da estrutura, sendo os principais responsáveis pela definição da nova estrutura de trabalho da *AI Business*. No entanto, após as discussões iniciais, o executivo abriu esse processo, buscando a contribuição dos times colaboradores no refinamento da estrutura. Inclusive, segundo o relato do entrevistado E03, a mudança ter sido conduzida de forma colaborativa foi fundamental para a ampla aceitação dos colaboradores da empresa.

Para que a participação dos times colaboradores sucedesse de forma a ter contribuições relevantes, o esboço da estrutura foi redesenhado digitalmente em um *slide* do Google *Slides* com o intuito de facilitar a interpretação e o entendimento daquelas pessoas que não estavam envolvidas nas discussões iniciais sobre a nova estrutura de trabalho (KNIGHT; PAROUTIS; HERACLEOUS, 2018; MEYER et al., 2018; KNIGHT; PAROUTIS, 2019; PAROUTIS; KNIGHTS, 2019). O relato do E01 revela o processo:

é, uma mesa que dava para desenhar. Mas depois disso, logo depois, eu tentei materializar isso para dar um sentimento mais tangível e aí botei em um *slide*, porque isso ajuda... Eu decidi fazer isso para dar um sentimento de que a coisa é sólida, sabe? [...] Aí logo depois eu coloquei no *slide* e aí dali pra frente foi sempre em *slide*. (E01).

A mesa de desenho e os *slides*, como materialidades, influenciam o entendimento da estratégia de formas diferentes. O uso da materialidade, contudo, não depende apenas das suas

propriedades, mas das interpretações que as pessoas fazem sobre esses artefatos e a inter-relação entre eles (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013; JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015; WERLE; SEIDL, 2015). Dessa forma, um outro modo visual identificado na mudança de estrutura de trabalho da *AI Business* foram as apresentações em *slides*.

As apresentações em *slides* foram utilizadas como mediadoras das discussões acerca da reorganização estrutural (STIGLIANI; RAVASI, 2012) em dois momentos distintos: durante o processo de lapidação da própria estrutura, com a participação das lideranças (mais especificamente os *heads* e os gestores de áreas) e das células de trabalho, e também no evento de lançamento *KickOff 2020*, com a participação da grande maioria dos colaboradores da empresa.

Em um primeiro momento, as apresentações em *slides* foram utilizadas como materialidades objetivas primárias para ancorar e orientar as discussões conjuntas dos entrevistados E01 e E06 (WERLE; SEIDL, 2015) com os *heads* e os gestores de áreas na captação de ideias sobre a nova estrutura de trabalho, e para ancorar e orientar a exposição sobre a mudança pelo entrevistado E07 para o conselho da *AI Business*.

Seguidamente, essas mesmas apresentações em *slides* também foram utilizadas pelos praticantes E01 e E06 para conduzir as conversas para recebimento de informações e sugestões com todas as células de trabalho. Em ambos os contextos, as apresentações em *slides* foram usadas como representações das questões relativas à reorganização estrutural com a finalidade de expor a ideia da mudança aos times de colaboradores (WERLE; SEIDL, 2015).

Nessa fase de lapidação da estrutura, as apresentações em *slides* eram divididas em duas seções, contendo as seguintes materialidades objetivas secundárias (WERLE; SEIDL, 2015): (i) o esboço inicial da estrutura de trabalho, elaborada na mesa de desenho pelos entrevistados E01 e E06, indicando como os times colaboradores iriam se organizar; (ii) bem como esquemas complementares referentes aos motivadores dessa mudança, ou seja, os fundamentos por trás do novo modelo. O entrevistado E01 comentou resumidamente como sucedeu o processo de lapidação da estrutura:

isso foi no final do ano passado, que a gente fez esse primeiro esboço, aí eu botei em *slides* e fiz o desenho um pouco mais completo. Aí no começo do ano, logo na primeira semana de trabalho, a gente chamou os outros gestores das outras áreas e foi refinando esse desenho (E01).

A materialidade é importante para moldar as interpretações das pessoas (STIGLIANI; RAVASI, 2012), e como o intuito do nível executivo era abrir esse processo para ter

contribuições relevantes por parte dos times colaboradores no refinamento da estrutura, entende-se, com base nos dados coletados, que o modo visual de apresentações em *slides* foi utilizado propositalmente. Nessas conversas relacionadas à mudança, o uso de recursos visuais como as apresentações em *slides* estimulou a geração de novas ideias, permitindo que os praticantes explorassem além daquilo que era discutido verbalmente entre eles (KNIGHT; PAROUTIS; HERACLEOUS, 2018).

Logo após essas interações, as apresentações em *slides* foram compartilhadas digitalmente com as células de trabalho para que cada grupo pudesse revisar essas informações e refletir sobre o próprio papel na estrutura, apontou o entrevistado E06: “quando fez essa explicação, aí liberou o desenho para eles analisarem, olharem e darem o *feedback* do que deveria continuar, o que poderia mudar [...]” (E06).

Um fator relevante sobre as apresentações em *slides*, portanto, é que o seu conteúdo poderia ser editado durante as discussões, bem como ao longo de todo o processo, permitindo a criação e alteração de significados (PAROUTIS; FRANCO; PAPADOPOULOS, 2015). No entanto, os entrevistados E01 e E06, praticantes que participaram de todas as interações, destacaram que as apresentações e seus conteúdos já estavam bem completos e que por isso apenas pequenos ajustes foram realizados, fazendo com que o esboço inicial da estrutura perdurasse até o final.

Em um segundo momento, as apresentações em *slides* foram utilizadas para materializar e transmitir as informações relativas à nova estrutura de trabalho no evento *KickOff 2020*, com a participação de grande parte dos colaboradores da empresa. Nessa ocasião, as apresentações em *slides* foram usadas como um meio de contextualizar as discussões relativas à reorganização estrutural para os demais praticantes, estruturando a forma como a mudança foi apresentada e discutida (WERLE; SEIDL, 2015).

O objetivo do evento era de ser um marco transitório do antes e depois da estrutura, com as apresentações em *slides* como guias no entendimento sobre a mudança estrutural, revelando informações referentes aos motivadores e aos fundamentos por trás do novo modelo e a como os times se organizariam a partir de então. As apresentações de *slides*, dessa forma, configuraram-se como elementares na transformação das práticas estratégicas na *AI Business* (BELL; DAVISON, 2013; MEYER et al, 2013; BELL; WARREN; SCHROEDER, 2014).

No momento de lançamento da nova estrutura de trabalho, as apresentações em *slides* continham informações próximas as apresentadas no momento anterior, a fase de lapidação da estrutura, com: (i) o desenho final da estrutura de trabalho, apontando como os times

colaboradores iriam se organizar; (ii) esquemas complementares referentes aos motivadores dessa mudança, ou seja, os fundamentos por trás do novo modelo. Além disso, nesta fase, as apresentações em *slides* tinham também: (iii) esquemas complementares expondo a identidade de cada uma das células de trabalho, uma vez que os times colaboradores já haviam contribuído e feito pequenas mudanças a partir da sua visão. Esses *slides* das apresentações foram utilizados como base para que cada célula se apresentasse para a empresa e explicasse a sua identidade como célula de trabalho.

Nesse contexto, em que mais pessoas participaram do evento, até mesmo pessoas que não colaboraram na construção e na lapidação da nova estrutura de trabalho, a visualidade revelou-se relevante, uma vez que facilitou o entendimento de uma situação complexa devido ao efeito imediato que ela proporciona na percepção e na compreensão daquilo que é exposto, mesmo para os colaboradores que não participaram do processo de construção ou de lapidação da estrutura (KNIGHT; PAROUTIS; HERACLEOUS, 2018; MEYER et al., 2018; KNIGHT; PAROUTIS, 2019; PAROUTIS; KNIGHTS, 2019).

Ainda assim, apenas a visualidade do artefato (*slides*) não foi suficiente para gerar *sensemaking* nos colaboradores da *AI Business* sobre o que era e como funcionaria a nova estrutura de trabalho. Nesse sentido, a interação entre o discurso visual (*slides*) e o discurso verbal (explicações e discussões) que aconteceram ao longo do evento de lançamento *KickOff* 2020 foram fundamentais para que as pessoas entendessem as questões sobre a concepção da nova estrutura de trabalho (BELL; DAVISON, 2013; MEYER et al., 2013; BELL; WARREN; SCHROEDER, 2014; KNIGHT; PAROUTIS; HERACLEOUS, 2018; KNIGHT; PAROUTIS, 2019).

Ainda com essa exposição, o entrevistado E05 informou que surgiram algumas dúvidas pontuais, mesmo após o evento de lançamento, relacionadas à operacionalização da nova estrutura:

dúvidas mais operacionais: ‘eu vou ter que sentar do lado desta célula? Quem vai ser meu gestor?’. Eu acho que isso ainda fica um pouco o questionamento: ‘quem vai me dar aumento? Quem vai me demitir?’. Mais de como a célula iria operar do que especificamente conceitual delas.” (E05).

Na verdade, esses eram pontos que não haviam sido abordados durante a construção ou mesmo durante a lapidação da nova estrutura, como revelou o entrevistado E05: “como era um modelo, muita coisa não havia resposta ainda. Muita coisa naquela época não tinha como responder.” (E05). Esses aspectos práticos foram levantados no momento em que a área de engenharia já se organizava e trabalhava de acordo com a nova estrutura: “Então, precisava

acontecer a dinâmica dentro dos grupos para daí surgirem... ao perceberem essas dúvidas, essas dificuldades, aí sim, tomar as atitudes e passar as informações necessárias.” (E05).

Com relação a essa situação, o entrevistado E07, membro do nível C explica: “[...] não adianta achar que as coisas vão estar prontas desde o começo, não vão estar. Tem que fazer rápido, e aí vai arrumando durante esse processo todo, porque se esperar a gente nunca vai.” (E07). Dessa forma, após a implementação do novo modelo, as lideranças de célula e as próprias células de trabalho tiveram autonomia para levantar aspectos importantes que precisavam ser ajustados, discutir em conjunto e tomar as decisões necessárias para solucioná-los.

Igualmente, a visualidade do artefato não foi suficiente para gerar *sensemaking* na formação de um documento de texto (*docs*) que define a identidade das células de trabalho, que aconteceu a partir de discussões dentro das células. A interação entre o discurso visual (*docs*) e o discurso verbal (discussões) foram importantes para que as pessoas posicionassem as células de trabalho pela perspectiva dos integrantes dessas próprias células, condicionando a forma de trabalhar dos times de colaboradores (BELL; DAVISON, 2013; MEYER et al., 2013; BELL; WARREN; SCHROEDER, 2014; KNIGHT; PAROUTIS; HERACLEOUS, 2018; KNIGHT; PAROUTIS, 2019). Dessa forma, um outro modo visual identificado, de descrição da identidade das células em *docs*, surgiu em paralelo às discussões para lapidação da estrutura.

Ao longo dessa construção, em seguida à primeira apresentação da nova estrutura de trabalho, as células de trabalho ficaram incumbidas de fazer uma apresentação para toda a empresa. O entrevistado E03 informou que cada uma das células precisava sistematizar algumas informações com relação a identidade da sua célula de trabalho, isto é, a missão e o objetivo, e as principais responsabilidades e atividades rotineiras do grupo. Para tanto, o *head* de uma determinada célula de trabalho se reuniu com os demais integrantes para discutirem em conjunto esses tópicos. Inicialmente, essa foi a única célula de trabalho que descreveu em conjunto com os seus integrantes esse documento de texto em *docs* se posicionando dentro da *AI Business*.

As conversas entre os *heads* e os gestores de áreas com os integrantes das suas células de trabalho geralmente se davam em torno da: (i) razão de existir da célula; (ii) missão e objetivo; (iii) principais responsabilidades e (iv) priorização das suas demandas. O relato do entrevistado E03, líder de célula, evidenciou os debates que embasaram a construção desse documento:

foram algumas reuniões calorosas com o nosso próprio time. Mas a gente criou um documento que a gente... Isso é bem interessante, porque quando a gente quer se apresentar para um outra célula, a gente acaba usando esse documento como referência. [...] Então, todo o nosso time em conjunto, ali toda a célula, a gente bateu cabeça para entender e todo mundo concordar qual era a nossa missão, depois da missão a gente claramente descreveu as nossas responsabilidades neste documento. (E03).

No decorrer da entrevista, este praticante enfatizou que a composição do documento de texto (*docs*) aconteceu a partir do diálogo intenso entre os membros daquela célula, por exemplo “aqui foi bastante discussão mesmo, com todo mundo.” (E03). Logo, compreende-se que a descrição desse documento aconteceu nas interações de modo visual entre os participantes daquela célula, assim como pode ser identificado nos documentos apresentados pelo entrevistado E03, integrando o visual com o discurso verbal (MEYER et al., 2013).

De acordo com a narrativa, os documentos de texto (*docs*) que descrevem as células de trabalho foram ferramentas colaborativas, compartilhadas com os praticantes da célula durante a construção e com os demais após esse processo. Estes *docs*, portanto, estão disponíveis para o acesso dos participantes das outras células de trabalho, que podem livremente consultar as informações ali descritas. No entanto, o intuito do documento de texto é de que ele seja utilizado como apoio nas situações em que exista a necessidade de apresentação da identidade das células (STIGLIANI; RAVASI, 2012; MEYER et al., 2013). A prática, inclusive, foi adotada por outras células de trabalho, que em reuniões formais promovidas pelos líderes das próprias células para trocas de conhecimento tiveram contato com o artefato.

Assim como as apresentações em *slides*, os documentos de texto (*docs*) poderiam ser editados durante e após as discussões iniciais, permitindo a criação de novos significados e a alteração dos anteriores (PAROUTIS; FRANCO; PAPADOPOULOS, 2015). Como materialidades objetivas secundárias, esses documentos foram gerados como representações das discussões entre os *heads* e os gestores de áreas com os integrantes das suas células de trabalho. Nesse sentido, contribuíram para o entendimento do processo de mudança estrutural como um todo e serviram como base para compor parte das apresentações em *slides* utilizadas no lançamento da nova estrutura de trabalho, no evento *KickOff* 2020 (WERLE; SEIDL, 2015).

As evidências obtidas a partir das observações, das entrevistas com os praticantes da estratégia e dos documentos analisados, como fotografias da mesa de desenho e os *slides* das apresentações, apontam, portanto, que os modos visuais utilizados tiveram um papel decisivo na criação e no compartilhamento de conhecimento acerca da nova estrutura de trabalho,

possibilitando o entendimento por parte dos colaboradores dos novos processos organizacionais (PAROUTIS; FRANCO; PAPADOPOULOS, 2015). Inclusive, os fragmentos das entrevistas com os E01 e E06 retratam o impacto do modo visual na criação e no compartilhamento de sentido relativos à mudança estrutural da *AI Business*:

também a gente ter conseguido botar isso no papel com desenho ajudou bastante, porque faz com que as pessoas comecem a criar modelo mental de como a organização funciona. Então isso foi bem importante, eles conseguiram ver como que vai gerando valor. (E01).

a gente precisava explicar de maneira visual, porque acho... Como tu estás notando aqui, quando a gente explica só falando, toda essa complexidade é muito difícil de enxergar, muito difícil de ver essas áreas e de entender essa conexão. Então uma maneira que a gente tem utilizado bastante, [é] levar muito visualmente. Quando a gente entra visualmente com esse público funciona bem, porque eles veem e começam a entender a complexidade. (E06).

Com relação à categoria EOE1.2, se apresenta um resumo dos modos visuais identificados no processo de mudança da estrutura de trabalho da *AI Business*, sendo relacionados aos praticantes, Quadro 11.

Quadro 11 – Principais modos visuais utilizados no processo de mudança estrutural da *AI Business*

<b>Modo visual</b>	<b>Descrição</b>	<b>Praticante</b>
<b>Concepção do desenho da estrutura</b>	Modo visual utilizado para a geração de ideias sobre a nova estrutura de trabalho na mesa de desenho	Vice Presidente A e Vice Presidente B
<b>Apresentação em slides</b>	Modo visual usado para orientar a captação de ideias e a discussão conjunta sobre a nova estrutura de trabalho, e para guiar as discussões de recebimento de informações e sugestões com todos os times colaboradores	Membros do nível executivo, lideranças e células de trabalho
<b>Descrição da identidade das células em docs</b>	Formação de um documento de texto a partir de discussões para definição da identidade das células de trabalho	Lideranças e células de trabalho

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4 *STRATEGIZING* E *OPEN STRATEGIZING* (ECE3)

Nesta seção, objetivou-se evidenciar como ocorre a participação/inclusão dos praticantes da estratégia e a transparência da informação nas práticas estratégicas da *AI Business*. Para tanto, são apresentadas as práticas de inclusão dos atores organizacionais e de transparência da informação identificadas (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-

DOUGLAS, 2011; HAUTZ et al., 2017), bem como as ações, interações e a participação (práxis) das pessoas (praticantes) (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI et al., 2007) na construção e na concretização da nova estrutura de trabalho, revelando o *open strategizing* (NKETIA, 2016; TAVAKOLI et al., 2017; MORTON; WILSON; COOKE, 2018).

#### **4.4.1 Práticas de inclusão dos atores organizacionais e suas práxis (EOE3.1)**

As práticas de inclusão das pessoas, baseadas na perspectiva da *open strategizing* (NKETIA, 2016; MORTON; TAVAKOLI et al., 2017; WILSON; COOKE, 2018), são as rotinas de comportamento que ampliam o envolvimento de atores que participam de conversas destinadas a moldar a estratégia (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

Para identificar e analisar as práticas estratégicas de inclusão das pessoas e suas práxis, assim como no caso das práticas de transparência da informação, as atividades estratégicas foram agrupadas em dois momentos distintos: o momento pré-mudança, caracterizado pela concepção, lapidação e apresentação da estrutura às células de trabalho, e o momento pós-mudança, em que as células já estavam organizadas de acordo com o novo modelo.

A nova estrutura de trabalho, que agrupa os times de colaboradores em células de trabalho multidisciplinares com base nos segmentos do produto, teve início com as discussões entre os membros do nível executivo (praticantes internos) sobre a visão e a dificuldade de comunicação entre as diferentes áreas da empresa, conduzidas pelo Vice Presidente A. Essas conversas iniciaram-se no fim de 2019, quando os gestores da *AI Business* começaram a esboçar um planejamento estratégico para o ano seguinte, de 2020.

Na época, o nível executivo da *AI Business* percebia um certo desalinhamento entre o grupo de engenharia, dividida em cinco subáreas, com as outras das áreas da empresa, em especial a área de negócios, situação que prolongava a resolução de problemas dos clientes e prejudicava o fluxo interno de inovação. As informações concedidas pelo entrevistado E01 evidenciaram essa situação:

existia já um tempo o sentimento de que a área de tecnologia não conseguia gerar valor, não conseguia fazer coisas interessantes, estava meio que patinando. E começou a surgir uma provocação do nível executivo e outras diretorias, a diretoria de produto, por exemplo, até a diretoria de serviços, de que estava errado, de que precisava mudar e eles começaram a fazer algumas sugestões (E01).

Constatou-se, pelos relatos de alguns colaboradores entrevistados, uma sinergia colaborativa nas interações entre os membros do nível executivo para consolidar uma visão em comum com relação aos próprios produtos oferecidos e seu funcionamento, que permitisse fundamentar a mudança de forma mais consistente. Considera-se esse o primeiro passo intencional em direção à mudança estrutural. Nesse percurso, evidencia-se a atuação do praticante Vice Presidente A, entrevistado E01, que conduziu ativamente essas discussões e deu suporte à execução da estratégia:

aí eu fiz entrevistas com o corpo executivo, com o *Chief*, o Diretor, para entender de cada um deles o que eles acham que é a visão da empresa. E aí tem uma pessoa que mais proativamente, ela pensa sempre em uma visão da plataforma, daí muito tempo passei com ela, o CTFO. Peguei muitas coisas com ele, peguei muitas coisas com o pessoal de produto, que estava criando uma visão de plataforma, e fui consolidando o meu entendimento daquilo em um desenho (E01).

eu participei disso, o nível C participou disso. O nível C que é responsável da área de tecnologia participou disso (E04).

A grande inquietude do CEO da *AI Business* com relação à dificuldade de integração e entendimento entre as áreas da empresa era com relação aos impactos em médio e longo prazo nos resultados da organização. O Vice Presidente A pontuou que a partir dessas interações, houve um movimento interno de mudança de modo a melhorar a integração entre as cinco subáreas do grupo de engenharia e destas com a área de negócios, e estimular o fluxo de inovação na empresa (E01).

Assim, na circunstância apresentada, identificou-se a prática de inclusão das pessoas nas trocas de informações estratégicas entre os membros do nível executivo (praticantes internos) para a formação de uma visão unificada da empresa (JARZABKOWSKI et al., 2007; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011), que se desenrolou de forma presencial nas interações de uma reunião formal de planejamento estratégico e por meio de conversas informais do dia a dia (práxis) (JARZABKOWSKI et al., 2007).

Com relação aos praticantes, participaram desta prática apenas os membros internos do alto escalão da *AI Business*, isto é, o nível executivo. Essa situação remete à abordagem tradicional da estratégia que Tavakoli et al. (2017) chamam “de alto nível”, secreta e fechada, sem indícios de abertura para inclusão ou participação dos líderes ou dos demais integrantes das células de trabalho (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; HAUTZ, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).

Além disso, percebe-se, pelas seguintes narrativas: “o nível C deu suporte total” (E01), “foi apresentado ao nível C, que entendeu que aquela era uma mudança que fazia sentido”

(E04), “a criação do modelo só foi absorvida quando fez sentido para o nível C. Então, se ele não tivesse visto, ou entendido, ou percebido o valor da estrutura, nada do que aconteceu depois teria acontecido” (E05) e “o que a gente teve de maior foi acertar com o nível C. A partir do momento que ele comprou e falou: ‘vão!’, a gente foi sem freio” (E06), que a tomada de decisão final não é democratizada (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017), mas centralizada no praticante nível C, se contrapondo a uma abertura total da estratégia.

No entanto, segundo a perspectiva da *open strategizing* (NKETIA, 2016; TAVAKOLI et al., 2017; MORTON; WILSON; COOKE, 2018), verificou-se, ao analisar como os praticantes interagiram durante este processo estratégico, que a sinergia para a unificação de uma visão em relação ao produto aconteceu de forma colaborativa entre os envolvidos, abrangendo e integrando diferentes perspectivas presentes na organização (GEGENHUBER; DOBUSCH, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; MALHOTRA; MAJCHRZAK; NIEMIEC, 2017).

Essas diferentes perspectivas advindas dos praticantes internos refletiram-se na nova estrutura organizacional de trabalho da área de engenharia da *AI Business*, definida pelo Vice Presidente A juntamente aos demais membros do nível executivo (E01). Tal situação foi confirmada pelo entrevistado E05 ao enfatizar que “o modelo inicial foi construído por eles”, indicando que esses praticantes foram responsáveis por idealizar a nova estrutura de trabalho. O entrevistado E07, integrante do nível C, corroborou, deixando implícito a sua total influência nas estratégias da empresa: “a solução quem trouxe foi o Vice Presidente A e eu super apoio, [...] eu acreditei bastante na estrutura porque ela resolvia vários problemas que a gente tinha”.

Com a visão da empresa já consolidada entre os membros do nível executivo, os praticantes Vice Presidentes A e B (praticantes internos), principais responsáveis pela definição da nova estrutura de trabalho da *AI Business*, mapearam a jornada de valor do cliente buscando entender detalhadamente todo o processo de desenvolvimento da plataforma e das aplicações. Com base nessas informações, ambos apontaram a necessidade de conexão e integração entre as diferentes áreas da empresa em uma nova estrutura orientada pelo fluxo de valor do cliente.

Neste cenário, identificou-se nas análises das entrevistas semiestruturadas a prática de geração de ideias sobre a nova estrutura de trabalho, que se deu pela integração em reuniões informais presenciais (e uso de concepção do desenho da estrutura) (práxis) entre os Vice Presidentes A e B (praticantes internos). À medida que as conversas estratégicas se

desenrolavam entre esses dois praticantes, as ideias sobre a nova estrutura de trabalho eram sistematizadas em um desenho.

Após essas discussões, o Vice Presidente A se aprofundou em pesquisas teóricas e práticas para fundamentar a reorganização, bem como obteve informações de uma pessoa externa à empresa, que havia implementado uma mudança de estrutura semelhante, e que compartilhou abertamente a sua experiência:

mas o que me convenceu de tentar propor dessa forma mesmo foi uma conversa com um diretor executivo de uma outra empresa de *software*, que ele tinha feito isso lá na empresa dele e ele me mostrou. Aí aquilo que eu já tinha como inspiração me ajudou a ter mais certeza de que seria um caminho para se tomar. [...] Porque eu consegui ver isso funcionando, alguém já tinha dado um passo naquele tipo de direção, então, isso me ajudou a ficar mais confiante disso. (E01).

O E01 relatou que essa conversa com o diretor executivo de uma outra empresa de *software* foi essencial para dar segurança à sua decisão estratégica, esclarecimento que vai ao encontro das ideias de Gegenhuber e Dobusch (2017) e de Hautz, Seidl e Whittington (2017), que preconizam que contextos mais abertos aumentam a compreensão em relação às decisões estratégicas, o que pode resultar em uma melhor qualidade das decisões.

As entrevistas semiestruturadas indicaram a inclusão de um agente externo (praticante externo), cujo papel foi conceder informações estratégicas sobre outras formas de estruturar equipes de tecnologia e auxiliar, ainda que de forma indireta, na reorganização estrutural da área de engenharia da *AI Business*. Sua intervenção, que aconteceu por meio de conversas e interações informais em uma visita do Vice Presidente A (praticante interno) à empresa em que o agente externo (praticante externo) trabalha, pode ser considerada uma práxis, pois houve interação e troca de informações que contribuíram para a mudança estrutural de trabalho na empresa (WHITTINGTON, 2006; JARZAKBOWSKI et al., 2007).

Após as discussões iniciais, o nível executivo abriu esse processo com o intuito de ter contribuições relevantes por parte dos times colaboradores no refinamento da estrutura e de tentar influenciá-los subjetivamente a adotar a nova forma de trabalho, diminuindo a resistência natural à mudança. Essa fase de abertura foi definida, para fins deste trabalho, como lapidação da estrutura, em que as lideranças (mais especificamente os *heads* e os gestores de áreas) e as células de trabalho participaram dando informações e sugestões sobre a nova estrutura de trabalho.

Em um primeiro momento, a abertura ocorreu para os líderes técnicos das células de trabalho. O intuito do nível executivo era abrir esse processo para que cada líder de grupo pudesse revisar essas informações e refletir sobre o papel das suas equipes na estrutura. O

entrevistado E03, liderança de uma célula de trabalho, enfatizou que no momento em que foi apresentado, o modelo já estava praticamente pronto: “eles já chegaram com uma ideia meio pronta. Eles trabalharam em uma proposta, apresentaram essas propostas e foram lapidando com o resto das pessoas” (E03). Isso foi confirmado pelo Vice Presidente A, que afirmou ter pelo menos 80% do modelo já construído quando compartilhou com o restante dos colaboradores da empresa. Constatou-se, desta maneira, que a abertura para os líderes das células de trabalho era importante para criar um senso de pertencimento em relação à mudança e influenciá-los a convencer as suas equipes a adotarem a nova forma de trabalho.

O E03 foi um dos líderes que participou deste processo, constatando que houve abertura para a participação em termos de validar o modelo e contribuir na apresentação para a sua equipe: “teve muito trabalho prévio, onde a gente ia ter as mudanças significativas de conversar com essas pessoas, explicar o que a gente estava fazendo, qual que era a ideia, para onde a gente queria ir, se a pessoa se sentia confortável naquela posição” (E03). A abertura foi também confirmada por um integrante de uma das células de trabalho: “todo mundo ali teve um espaço para opinar onde que achava que se encaixava na nova mudança, se fazia sentido ou não” (E02).

Logo após, o executivo abriu também para os demais colaboradores das células de trabalho, que participaram nas discussões dos assuntos relacionados às suas áreas de especialização. Neste momento, o modelo já estava praticamente definido, deu-se para validar a metodologia e criar um senso de pertencimento em relação à mudança, como identificado no fragmento com o entrevistado E03: “eles estavam escutando também as pessoas que estavam no dia a dia para saber se ia fazer sentido promover essas mudanças ou não. [...] Se a pessoa não se identificava naquela posição ela poderia estar assumindo uma outra posição dentro da organização, dentro da célula de trabalho” (E03).

Com base nos relatos, constata-se que “houve um processo de negociação e conversação com todas as pessoas, [...] não se pode dizer que não foram envolvidas as pessoas” (E04) durante as ações pertinentes à lapidação da estrutura. Outros fragmentos extraídos das entrevistas reforçaram este entendimento:

a mudança da organização, do jeito que a empresa fez, foi colaborativa [...] não foi nada que veio de *topdown*, sabe? O pessoal se sentiu parte dessa construção. Eu acho que isso foi um diferencial grande (E03).

a construção do novo formato foi feita em grupo. Não foi uma coisa que veio de cima para baixo: “ah, agora vai ser assim e deu!” Não. Foi mostrado isso para os times aos poucos, né. A medida em que a ideia ia ficando mais madura, mais gente ia sabendo dela, ia discutindo, dando opinião (E02).

Até o momento, as interações entre os membros do nível executivo e os integrantes das células não aconteciam com o objetivo de se chegar a um consenso em relação à mudança ou sobre a nova forma de trabalho, mas para gerar e captar ideias e sugestões e validar a construção do novo modelo (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

Tal situação reforça a abertura da estratégia no que se refere à inclusão, já que o processo de lapidação da estrutura contou o envolvimento de uma gama de pessoas além do alto escalão (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011). Assim, na ótica da *open strategizing* (NKETIA, 2016; TAVAKOLI et al., 2017; MORTON; WILSON; COOKE, 2018), identificou-se que durante esse processo, existiu a interação entre os membros internos à empresa para o levantamento de ideias e sugestões. O entrevistado E07, membro do nível C, afirmou que incluir as pessoas nas conversas referente aos objetivos e resultados estratégicos da *AI Business* fez com que elas se sentissem parte da empresa, além de as ter motivado e contribuído para que se empoderassem e desenvolvessem seu potencial individual (NKETIA, 2016).

Neste tocante, destacam-se as práticas de inclusão das pessoas em dois momentos. Primeiramente, na captação de ideias e discussão conjunta sobre a nova estrutura de trabalho com os líderes de área, que se deu pela integração em reuniões formais presenciais e conversas informais do dia a dia (e uso de apresentação em *slides*) (práxis) entre os Vice Presidentes A e B e as lideranças das células (praticantes internos). E em seguida, no recebimento de informações e sugestões sobre a nova estrutura de trabalho com todos os times colaboradores por meio da integração por meio de reuniões formais presenciais e conversas informais do dia a dia (e uso de apresentação em *slides*) (práxis) entre os Vice Presidentes A e B e todas as células de trabalho (praticantes internos).

Ainda no momento pré-mudança, após a troca de informações entre os Vice Presidentes A e B e todas as células de trabalho, incluindo as suas lideranças, o alto escalão da empresa fez a ponderação dessas informações, isto é, o grupo avaliou e definiu em conjunto o novo modelo estrutural a partir das conversas para captação de sugestões. Tal fato evidencia que os membros internos da empresa tiveram abertura para participar dessas discussões estratégicas, mas que os níveis médios e inferiores não se envolveram na tomada de decisão, que ficou a cargo do alto escalão da *AI Business* (QUICK; FELDMAN, 2011; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; MACK; SZULANSKI, 2017).

Um membro das células de trabalho, o entrevistado E02, reiterou que: “A empresa opinava e ficava sabendo o que estava acontecendo, mas no final quem ditava para onde que

iam ser as coisas era um grupo fechado de pessoas” (E02). Portanto, dentro desse contexto, é possível assimilar que com relação ao engajamento dos atores durante o processo de mudança aconteceram, na verdade, práticas mais participativas, uma vez que as questões relacionadas à reorganização estrutural foram acessíveis a um grande número de colaboradores, cujas opiniões influenciaram a tomada de decisão do alto escalão, e não tão inclusivas, que acontecem quando há um envolvimento dos praticantes na tomada de decisão (QUICK; FELDMAN, 2011; MACK; SZULANSKI, 2017).

Esse momento de tomada de decisão do alto escalão, denominada de prática de inclusão de análise e definição da nova estrutura de trabalho a partir das contribuições dos times colaboradores, deu-se por meio de reuniões formais presenciais e conversas informais do dia a dia (e uso de apresentação em slides) (práxis) dos membros do nível executivo (praticantes). Percebeu-se nos relatos das entrevistas que houve uma forte interação entre esses praticantes em busca de um consenso sobre a reorganização estrutural, sendo estas fundamentais para que eles trocassem ideias e verificassem o que faria mais sentido para a evolução do novo modelo de trabalho.

Considerando a realidade por ora apresentada, pela perspectiva da *open strategizing* (NKETIA, 2016; TAVAKOLI et al., 2017; MORTON; WILSON; COOKE, 2018), o processo de lapidação foi aberto quanto à inclusão das pessoas no sentido de terem acontecido interações e conversas sobre a reorganização estrutural com integrantes de diferentes níveis da empresa. No entanto, os relatos de alguns entrevistados apontaram que as práticas não foram completamente abertas e que a participação não aconteceu para todos os membros dos times colaboradores. O entrevistado E05, *business partner*, esclareceu: “Eu acho que a construção do modelo não foi muito participativa, [...] quando chegou para os times foi mais apresentação mesmo” (E05). Esse praticante, assim como o E03, informou que, na verdade, não houve oportunidade para que os times de colaboradores direcionassem a mudança, todavia os integrantes poderiam expor suas opiniões em relação à nova forma de trabalho.

De forma complementar, o entrevistado E04, membro do nível executivo, clarificou: “É que não é um processo muito democrático, né. Então, você permite até um determinado tipo de contribuição” (E04). Diante disso, é possível inferir que a abertura da estratégia na *AI Business* é contingente a determinados fatores organizacionais (BAPTISTA et al., 2017; GEGENHUBER; DOBUSCH, 2017; HAUTZ, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; MACK; SZULANSKI, 2017; YAKIS-DOUGLAS et al., 2017; APPLEYARD; CHESBROUGH, 2017; WHITTINGTON, 2019), variando de mais ou menos transparente e mais ou menos inclusiva. Neste caso, a estratégia é variável ao tipo da tomada de decisão e às

fases do processo estratégico, já que o executivo abriu o processo de mudança para lapidação da estrutura organizacional e, na sequência, reverteu para uma abordagem mais fechada, no momento de definição da nova estrutura, antes de implementar a mudança.

Sendo assim, entende-se que a contribuição das pessoas na empresa é restringida pelo nível da decisão. Segundo o entrevistado E03, líder de célula, as células de trabalho têm autonomia para decidir sobre o que diz respeito ao âmbito delas, mas pouca influência nas decisões que diretamente afetam a organização como um todo. Tal fato fica evidente quanto o E03 relatou que:

a gente escolhe o que vai fazer, [...] essa responsabilidade está distribuída entre todos os participantes da nossa célula. Por exemplo, se eu tiver uma decisão estratégica para tomar em alguma área específica dentro da nossa célula, onde outra pessoa do nosso time tenha mais conhecimento, ele vai tomar essa decisão junto com a gente. É um grupo de pessoas que vai tomar essa decisão estratégica (E03).

Ressalta-se, portanto, que, o quanto o alto escalão da *AI Business* fica a cargo da tomada de decisão, os integrantes de diferentes níveis da empresa envolvem-se em assuntos referentes às estratégias cotidianas e rotineiras, fato que destaca a dinamicidade e a contingência da abertura da estratégia (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; HAUTZ et al., 2017; DOBUSCH; KAPPELLER, 2017).

Dado o exposto, entende-se que as decisões de maior peso para a organização, como promover uma mudança estrutural que alterasse a forma de trabalho e o tipo de estrutura a ser adotada, foram deliberadas pelos membros do nível executivo, sobretudo pelos Vice Presidentes A e B e nível C. No entanto, os integrantes das células de trabalho participaram contribuindo com sugestões durante o processo de lapidação da estrutura, o que vai ao encontro daquilo que Whittington, Cailluet e Yakis-douglas (2011) e Hautz, Seidl e Whittington (2017) afirmam sobre a abertura da estratégia: na verdade, ela se refere à disponibilização de conhecimento estratégico a mais atores capazes de se engajar na conversação estratégica, e não diz respeito a uma democracia na tomada de decisão.

No momento pós-mudança, em que as células já estavam organizadas de acordo com o novo modelo, o Vice Presidente A buscou entender se essa mudança havia sido bem executada e se estava atendendo à expectativa do nível executivo. Em seu relato, o entrevistado E03, integrante de uma das células de trabalho, fez menção a esse momento: “Agora, a gente está na fase de continuação, de entender se essas mudanças que foram promovidas, elas fazem sentido. É a fase de medir, de entender a maturidade deste trabalho que foi citado” (E03).

Posteriormente à sua entrevista, o E01, Vice Presidente A, explicou que fez uma pesquisa interna com os colaboradores da empresa por meio de um formulário que continha perguntas de múltipla escolha sobre a construção e a implementação desse processo. Neste caso, verificou-se o uso de tecnologia da informação para possibilitar a interação entre os membros da *AI Business*, uma vez que essas pesquisas aconteceram por vias digitais (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; DOBUSCH; KEPPELER, 2017; BAPTISTA et al., 2017; HUTTER; NKETIA; FÜLLER, 2017; LUEDICKE et al., 2017; TAVAKOLI et al., 2017), na plataforma *Google Forms*.

O *link* do formulário eletrônico de pesquisa foi enviado para todos os colaboradores da empresa responderem anonimamente. Por meio desses formulários, todos foram convidados a participar e opinar quanto ao impacto da nova estrutura no trabalho, fator que evidenciou a abertura por meio da inclusão (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017), que possibilita explorar diferentes fontes de conhecimento para melhorar o conteúdo das decisões estratégicas (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).

O Vice Presidente B, praticante que participou ativamente do processo de mudança, apontou que “no formulário de pesquisa que a gente fez de maturidade, a gente ficou em um percentual de avaliação de conhecimento de estar maduro na casa de 88%, se não me engano. Então, assim, o pessoal entendeu bem” (E06), reforçando a inclusão e a participação dos membros internos da *AI Business* no que diz respeito a opinar e julgar a dinâmica de trabalho após o processo de mudança estrutural, considerando o impacto disso em toda a equipe.

Tal realidade indicou que há a abertura estratégica para as contribuições dos membros da *AI Business* em todos os níveis da empresa por meio da prática de inclusão das pessoas na pesquisa *feedback* sobre os impactos da mudança estrutural nas rotinas de trabalho (prática de inclusão), via *online* por meio de formulário *Google Forms* (práxis) elaborada pelo Vice Presidente A aberta à todas as células de trabalho (praticantes internos).

#### **4.4.2 Práticas de transparência da informação e suas práxis (EOE3.2)**

Ancorados em uma abordagem da *open strategizing* (NKETIA, 2016; TAVAKOLI et al., 2017; MORTON; WILSON; COOKE, 2018), as práticas de transparência da informação são as rotinas de comportamento que ampliam a visibilidade das informações estratégicas durante a formulação e também em relação à estratégia final (WHITTINGTON, 2006;

JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

Para identificar e analisar as práticas estratégicas de transparência da informação e suas práxis que influenciaram a mudança estrutural da *AI Business*, as atividades estratégicas foram agrupadas em dois momentos distintos, assim como na análise das práticas de inclusão das pessoas (EOE3.1): o momento pré-mudança, caracterizado pela concepção, lapidação e apresentação da estrutura às células de trabalho, e o momento pós-mudança, em que as células já estavam organizadas de acordo com o novo modelo.

No momento pré-mudança, após o esboço da estrutura ser redesenhado digitalmente em um *slide* do Google *Slides* pelo praticante Vice Presidente A e após as discussões conjuntas do nível executivo com os *heads* e os gestores de áreas, aconteceu uma apresentação para o conselho sobre a reorganização da área de engenharia (prática).

O responsável por essa prática de transparência, o praticante nível C, explicou que a apresentação do novo modelo estrutural se deu de forma detalhada, e sem sugestões de alteração:

[o conselho] participou muito mais como ouvinte, mas a gente apresentou bastante para o conselho. [...] mostrar uma estrutura como essa para o mercado, para o conselho, para os investidores mostra muita solidez de visão. Então, a gente estava em um momento de uma captação e uma das principais pessoas que botaram dinheiro aqui, a pessoa principal, na verdade, foi o cara mais entusiasta da estrutura. Falou que já fizeram em outro lugar, que é uma estrutura que faz sentido, que gostou bastante. Mas, o nosso conselho é um conselho que deixa a gente tocar bastante. Então, teve menos intervenção. (E07).

A apresentação citada aconteceu em uma reunião formal e presencial (com uso de apresentação em *slides*) (práxis) em que participaram os praticantes nível C e os membros do conselho de administração (praticantes). Segundo o praticante nível C, a apresentação continha um único *slide* condensando (i) o esboço inicial da estrutura de trabalho, inicialmente elaborada na mesa de desenho pelos praticantes Vice Presidente A e B, (ii) bem como informações complementares referentes aos motivadores dessa mudança, ou seja, os fundamentos por trás do novo modelo:

essa apresentação foi meio que traduzida de alguma forma em um *slide* que ele conseguia falar de tudo isso e como os times iam se encaixar, [...] então, tinha esses contextos todos que explicam um pouco a motivação da estrutura, mas foi em um *slide*. Muito bom, porque para o conselho tem que ser muito sucinto, [...]. (E07).

De acordo com a narrativa desse praticante, a exposição sobre a mudança foi ancorada no contexto do planejamento estratégico do ano de 2020, para garantir que os membros do

conselho entendessem os fundamentos desse movimento e apoiassem uma mudança de tal cunho. O praticante destacou que na reunião com o conselho administrativo argumentou que os executivos da empresa haviam elaborado um planejamento para o ano de 2020, e que para executar esse planejamento eram necessários esses ajustes de estrutura (E07).

À face do exposto, percebe-se que não houve o envolvimento do conselho de administração durante a concepção ou durante a implementação da nova estrutura de trabalho, que, neste processo, não teve um papel crucial. No entanto, as informações relativas à mudança estrutural da área de engenharia foram trocadas de forma transparente entre os praticantes envolvidos nesta prática (SEIDL et al., 2019).

Com o apoio dos membros do nível executivo e a aprovação do conselho de administração, os Vice Presidentes A e B promoveram a abertura para as células em termos de disponibilizar informações referente aos planos de mudança estrutural de trabalho (prática) para o público interno (lideranças e células de trabalho), por meio de reuniões formais presenciais e conversas informais do dia a dia (e uso de apresentação em *slides*) (práxis).

No momento em que o nível executivo da *AI Business* decidiu reorganizar a empresa em uma nova forma de trabalho, após o desenho da nova estrutura estar pré-definido, esse processo foi aberto para os demais colaboradores da empresa, com o intuito de buscar a contribuição dos times colaboradores no refinamento da estrutura. Para tanto, os praticantes Vice Presidentes A e B utilizaram uma apresentação em *slides*, moldadas de acordo com a *expertise* dos colaboradores para quem eles traziam a ideia da mudança, promovendo a abertura para discussões e questionamentos.

Para que as opiniões fossem ouvidas, essas interações aconteciam principalmente em reuniões formais, mas também em conversas informais durante o dia a dia do trabalho. O Vice Presidente A, inclusive, destacou que esse contato constante e direto foi primordial para o êxito de todo esse processo: “a gente conseguia conversar direto, um a um [...]. E eu acho que isso foi importante. Se eu tivesse, por exemplo, gravado uma apresentação e só mostrado para todo mundo, não teria tido o mesmo efeito” (E01).

Alguns fragmentos extraídos das transcrições das entrevistas explicitaram que a disponibilização de informações estratégicas aconteceu de forma transparente para os membros internos à organização:

eu acho que foi transparente. Com certeza elas foram abertas. [...] Eu acredito que não houve omissão ou falta de alguma informação, foi bem claro como foi passado. [...] Porque se tu tivesses dúvidas, tu poderias ir lá, por exemplo, chamar o Vice Presidente A ou B e discutir sobre isso. Se tu quisesses questionar também poderia, era totalmente aberto (E02).

foi muito bem embasado e eu acredito que sim houveram as conversas com os times e sim de forma muito transparente. Eu acho que isso é uma característica importante de toda a comunicação que a gente está construindo na empresa, a de ser transparente. [...] as pessoas tiveram bastante oportunidade de acessar o modelo, de entender, de revisitar as apresentações, que como eu falei foram várias apresentações o mesmo time acabou acessando várias vezes o mesmo conteúdo. Mas de forma bem transparente, eu tenho certeza que sim (E05).

o processo é altamente aberto, a informação está toda... todas as apresentações foram mandadas para o pessoal (E06).

Ainda nesta linha, o membro interno nível C destacou que a empresa é “super transparente” e ainda complementou:

é realmente muito importante comunicar e ser transparente, explicar o porquê, para onde está indo. Então tiveram esses objetivos de alinhamento e de transparência e claro, de mostrar a importância desse projeto para todo mundo, porque era um projeto de todos, não era um projeto de uma área (E07).

Os principais motivos para tal transparência da informação identificados nas entrevistas foram: (i) disseminar e alinhar os objetivos estratégicos, promovendo a transparência com relação às razões que motivaram a mudança; e (ii) valorizar os membros internos à empresa, criando afetividade entre os times de colaboradores. Entende-se, dessa forma, que o nível executivo da *AI Business* utilizou práticas de transparência da informação como tentativa organizacional de manipulação das percepções dos praticantes e, dessa forma, favorecer a aceitação e a legitimidade dessa iniciativa estratégica (HAUTZ, 2017; MORTON; WILSON; COOKE, 2018).

Entretanto, quando questionado sobre os principais praticantes envolvidos na tomada de decisão sobre a mudança, o E03, líder de célula, afirmou: “Eu não sei, aí me pegou. Eu acredito que foi mais em nível de gestão mesmo, né. [...] Acho que todo mundo estava envolvido nessa mudança. Mas eu não consigo te responder claramente qual foi o *start*” (E03). Notadamente, as informações quanto a esse processo foram parcialmente abertas, uma vez que houveram esclarecimentos com relação à nova estrutura de trabalho, mas não com relação aos praticantes responsáveis pelas decisões. Ainda sobre isso, o entrevistado E02, integrante de uma das células de trabalho, corrobora: “Quem exatamente ali estava formulando, fazendo as divisões certinhas, fazendo as definições dos novos times, eu não sei dizer” (E02).

Os relatos desses praticantes indicam que a estratégia de abertura para as células não foi radicalmente aberta em termos de transparência da informação (LUEDICKE et al., 2017). Isso porque algumas ações contrapõem esta abertura total, confirmando que não houve uma

grande abertura quanto às informações que foram repassadas aos times de colaboradores (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; MORTON; WILSON; COOKE, 2018). Alguns dos entrevistados (E02, E03, por exemplo) integrantes das células de trabalho relataram não ter conhecimento sobre os integrantes do grupo de praticantes responsáveis pela tomada de decisão referente à mudança, o que também pode limitar a possibilidade de inclusão de novas pessoas nesse processo.

Ademais, “tem várias pessoas que mesmo após você questionar, elas não têm clareza sobre isso [...], algumas pessoas não conseguiam explicar o que era a mudança ou o que era o modelo, por exemplo”, disse o entrevistado E04. Apesar de terem sido identificadas diversas práticas de transparência da informação durante o processo de construção e lapidação da nova estrutura de trabalho da *AI Business*, essa constatação confirma que a estratégia foi parcialmente aberta em termos de transparência (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; LUEDICKE et al., 2017).

No entanto, em um caminho de tornar o processo de mudança mais aberto, os gestores da *AI Business*, durante a fase de lapidação da nova estrutura, incentivaram a comunicação mais transparente dos colaboradores por meio da plataforma *slack*, com a abertura de canais oficiais próprios para cada um das novas células de trabalho. A plataforma colaborativa de comunicação interna *Slack* é recente, e é amplamente utilizada pelos colaboradores da empresa para tratar dos mais variados assuntos estratégicos da organização. Nela, as mensagens são organizadas por tópicos em canais específicos e apresentadas em forma de *feed*, o que ajuda o acompanhamento das conversas.

Os canais oficiais relacionados à mudança estão abertos para todos da empresa, e são utilizados como um local para troca de informações sobre o desenvolvimento das estratégias de cada célula de trabalho. Nesses canais, os times de colaboradores publicam, de forma transparente e acessível, algumas das atividades que as células de trabalho estão executando e as que pretendem realizar, por exemplo, as demandas decorrentes de algum bug específico presente na plataforma.

Há também canais privados para cada uma das equipes, onde acontece a frequente troca de conteúdo informal entre os membros de uma mesma célula. Nesta conjuntura, a tecnologia da informação possibilita e favorece a troca de ideias e a interação entre os praticantes, que contribui para a implementação de estratégias mais rápidas e para o alinhamento de todos os colaboradores no que diz respeito ao avanço da nova estrutura de trabalho, bem como das aplicações que a empresa possui (NKETIA, 2016; GEGENHUBER; DOBUSCH, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; TAVAKOLI et al., 2017).

Verificou-se, portanto, a prática de transparência da informação na criação de canais de comunicação para troca de informações sobre o dia a dia dos novos times colaboradores via *online* por meio da plataforma de comunicação *Slack* (práxis) por todo o nível executivo e as células de trabalho (praticantes internos).

Além do *Slack*, a empresa faz uso de outras formas digitais para possibilitar a comunicação interna dos membros e incentivar a transparência das informações, como o *email*, o *Zoom*, o *Hangouts*, o *Skype*, o *WhatsApp* e o *Discord*. Ademais, outras plataformas digitais comunitárias são utilizadas para viabilizar a interação e a integração dos praticantes e incentivar a colaboração entre eles, como o *Jira*, o *Trello*, o *Miro*, por exemplo (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; DOBUSCH; KEPPELER, 2017; BAPTISTA et al., 2017; HUTTER; NKETIA; FÜLLER, 2017; LUEDICKE et al., 2017). É importante salientar que essas plataformas digitais contribuem tanto para a inclusão das pessoas, quanto para a transparência da informação, assim, neste contexto, essas duas dimensões centrais de abertura apresentadas por Whittington, Cailluet e Yakis-douglas (2011) caminham juntas.

Em paralelo às discussões para lapidação da estrutura, as células de trabalho ficaram incumbidas de fazer uma apresentação para toda a empresa, explicando a sua missão e o seu objetivo, e as principais responsabilidades e atividades rotineiras do grupo. A narrativa do entrevistado E03, líder de célula, esclarece que ele se reuniu com os demais integrantes da sua célula para, em conjunto, discutirem esses tópicos e co-criarem um documento de texto (*docs*) contendo todas essas informações detalhadamente descritas. O diálogo intenso entre os membros daquela célula marcou o processo de construção desse documento, com diversos debates acontecendo para que as pessoas chegassem a um consenso: “a ferramenta que a gente usou ali foi muito diálogo, né!” (E03).

Portanto, os documentos de texto (*docs*) que descrevem a identidade das células de trabalho foram ferramentas colaborativas, que aconteceram por meio de conversas mais livres (MORTON; WILSON; COOKE, 2018), disponibilizadas aos praticantes da célula durante a sua construção, e com os demais colaboradores da empresa após esse processo. Estes *documentos* ainda estão disponíveis para o acesso dos participantes dos outros grupos de trabalho, bem como dos demais colaboradores da empresa, que podem livremente consultar as informações ali descritas (E01, E03), fator que evidencia a dimensão de transparência da informação (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

Sobre isso, o entrevistado E03, líder de célula, reiterou: “quando a gente quer se apresentar para um outra célula, a gente acaba usando esse documento como referência. [...]

para que ele consiga entender lá qual é a nossa principal missão nossa dentro da empresa. Isso aqui foi construído com o *time*” (E03). Whittington, Cailluet e Yakis-douglas (2011) argumentam que a dimensão de transparência da informação refere-se à visibilidade das informações estratégicas tanto em relação à estratégia final quanto durante o seu processo de formulação, portanto a disponibilização das informações relativas à identidade das células durante o processo de reorganização estrutural na *AI Business* foi importante para sinalizar que houve abertura estratégica no que diz respeito à dimensão de transparência da informação.

Constatou-se, com base nas entrevistas e observações, a prática de transparência da informação na disponibilização de conhecimento sobre as atividades e responsabilidade dos *time* colaboradores via *online* em documentos de texto *Google Docs* (práxis), em que todas as células de trabalho (praticantes internos) estavam envolvidas (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; HAUTZ, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Essas informações, bem como outras informações ao longo do processo, serviram como base para fundamentar as apresentações em *slides* utilizadas no lançamento oficial da nova estrutura de trabalho, no evento chamado *KickOff 2020*.

O objetivo do evento era de ser um marco transitório do antes e depois da estrutura, “a virada de página” (E01), com essas apresentações em *slides* sendo guias no entendimento sobre a mudança estrutural e revelando informações referentes aos motivadores e aos fundamentos por trás do novo modelo estrutural e a como os *times* se organizariam a partir de então. Sobre isso, um membro das células de trabalho esclareceu: “em algum momento teve o que a gente chama de *KickOff*, que é a apresentação do novo formato, e aí então foi a apresentação oficial para a empresa, de que ‘as coisas vão ser assim agora’” (E02). Entende-se, portanto, que o evento foi fundamental para reforçar e oficializar as questões sobre a concepção da nova estrutura de trabalho dentro da *AI Business*.

O nível C destacou a importância de se ter um evento desse porte indicando transições cultural ou estrutural ao declarar: “Isso é importante, isso é importante! [...] é uma coisa da empresa, não é uma coisa de uma área [...]. As pessoas têm que saber que aquilo é importante, que aquilo faz sentido” (E07). Durante a entrevista, o praticante destacou por diversas vezes que esse tipo de movimento é fundamental para que todos os envolvidos entendam a profundidade e a relevância das transições que acontecem na organização. E enfatizou ainda que: “Na verdade, a gente parou a empresa inteira e fez uma apresentação para a empresa inteira da estrutura [...], a gente fez um barulhão” (E07).

De fato, todas as novas células de trabalho da *AI Business* foram convidadas para participarem do *KickOff 2020*, apresentando de forma transparente as suas novas atribuições para os integrantes das outras células e para as demais áreas da empresa. Nos relatos dos entrevistados E01, E04 e E05 é possível confirmar a ampla participação dos colaboradores da *AI Business*:

aí a gente fez um evento de *KickOff* da estrutura nova com a participação da empresa inteira, tanto Florianópolis, quanto São Paulo e Brasília, em que a gente explicou de novo e os times todos se apresentaram para a empresa inteira” (E01);  
 (...) nós tivemos as apresentações, por exemplo, o modelo foi lançado em um evento no final do ano passado para toda a empresa (E04);  
 (...) a gente parou a empresa para que todo mundo ouvisse a apresentação e pudesse fazer questionamentos né, se tivessem dúvidas (E05).

Por meio destas constatações, notou-se que houve abertura estratégica no que diz respeito à transparência da informação em todos os níveis hierárquicos da empresa, incluindo o nível operacional, assim como houve transparência das informações estratégicas para as demais áreas da empresa no que diz respeito ao processo de mudança estrutural, incluindo os motivadores dessa mudança, ou seja, os fundamentos por trás do novo modelo, e a nova organização de trabalho dos times colaboradores (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

Na ocasião, foram usadas apresentações em *slides* para contextualizar as discussões relativas à reorganização estrutural. Primeiramente, o Vice Presidente A explicou o contexto da mudança com base no (i) desenho final da estrutura de trabalho, indicando como os times colaboradores iriam se organizar; juntamente aos (ii) fundamentos por trás do novo modelo; logo, (iii) esquemas complementares expondo a identidade de cada uma das células, abrindo para que cada grupo se apresentasse e explicasse a sua identidade como célula de trabalho.

Para além das apresentações em *slides*, o evento contou com outros elementos que reforçaram a comunicação em relação à mudança que estava acontecendo na empresa, como *bottons*, canetas e camisetas distribuídos entre todos os praticantes. Alguns entrevistados afirmaram que a ação é comum na empresa e revelaram ainda possuir e utilizar artigos de eventos anteriores (E05, E07). De acordo com o praticante nível C, contar com meios físicos de divulgação é fundamental nesse contexto para enfatizar a importância da situação. Ele afirmou que esses elementos servem como gatilhos, ajudando as pessoas a lembrarem das grandes mudanças, e ainda acrescentou: "Tu tens que repetir muito, né. Tu tens que ser resiliente na comunicação" (E07).

Anteriormente ao evento, é relevante destacar que toda a equipe de engenharia já havia participado da lapidação colaborativa do novo modelo de trabalho, evidenciando que houve inclusão de pessoas na estratégia (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011), então, se percebe que o *KickOff* foi realmente uma divisão entre dois momentos. O evento aconteceu para “oficializar institucionalmente”, revelou o entrevistado E07. “O mais importante não vem aí [no evento], o mais importante é alinhar com as pessoas antes” (E07), o mesmo entrevistado complementou em outro momento. Além dos grupos da área de engenharia, diretamente envolvidos na mudança, as demais áreas da empresa também haviam sido informadas sobre esse processo: “houve um processo de apresentação e de consciência dessa nova metodologia para todas as pessoas até que houvesse então uma... ‘vamos lá, vamos implementar isso!’” (E04).

Um membro de uma das células de trabalho, o entrevistado E02, confirmou as narrativas dos entrevistados E04 e E07, enfatizando que participou, juntamente com os seus colegas de trabalho, da construção do novo modelo estrutural, e que o evento *KickOff* apenas marcou a transição entre diferentes estruturas de trabalho. Ele explicou:

a apresentação de *KickOff* desse novo formato para o time de engenharia foi basicamente chover no molhado, porque a gente já sabia o que ia acontecer, né! Como eu disse antes, eles passaram por time, por cada time na área de engenharia explicando o que iria acontecer. Então foi claríssimo o que iria acontecer (E02).

De forma simplificada e objetiva, o entrevistado E05, *business partner*, resumiu como se deu esta prática de transparência da informação:

houve uma apresentação geral em um evento que foi a divulgação para todo o time. Aí eu acho que quando entra para todo o time, entram áreas que antes não tinham contato com a tecnologia especificamente. Mas todo o time de tecnologia já conhecia, todo time já estava bem ciente da mudança. Mas houve um evento que foi divulgado para toda a organização. Aconteceu, se não me engano, em dezembro essa apresentação. Então teve evento, teve camiseta, para realmente criar um marco entre as mudanças das estruturas (E05).

Com base no exposto, identificou-se, na perspectiva da *open strategizing* (NKETIA, 2016; TAVAKOLI et al., 2017; MORTON; WILSON; COOKE, 2018), isto é, da estratégia aberta acontecendo, o lançamento da nova estrutura de trabalho no evento *KickOff* 2020 como prática de transparência da informação, realizada por meio de reunião formal presencial e virtual por meio da plataforma de videoconferência *Zoom* (e uso de apresentação em *slides*) (práxis), com a participação de grande parte dos membros internos da *AI Business* (praticantes internos).

A prática de lançamento da nova estrutura no evento *KickOff* 2020 foi importante para os executivos da *AI Business* alcançarem o resultado estratégico esperado, de disseminar informações sobre o que já havia sido definido em relação à reorganização estrutural. Igualmente a outras práticas de transparência da informação, esta prática favoreceu a legitimação da mudança na *AI Business* (HAUTZ, 2017; MORTON; WILSON; COOKE, 2018). Neste momento, tanto os executivos como as células de trabalho tornaram visíveis aos demais praticantes o conteúdo e as ações estratégicas por meio do que Morton, Wilson e Cooke (2018) chamam de manipulação da informação.

No momento pós mudança, em que os times de colaboradores já estavam organizados nas novas células de trabalho, não foram identificadas, nas entrevistas e observações, práticas de transparência da informação. No entanto, o Vice Presidente A comentou que gostaria de escrever e publicar, para acesso dos públicos internos e externos à empresa, artigos relatando a mudança do ponto de vista técnico e de gestão, mas que até o momento da finalização deste estudo, em 2020, não havia acontecido.

Em consonância com as definições teóricas apresentadas no decorrer deste tópico, que caracterizam as práticas de inclusão das pessoas e de transparência da informação nos fluxos de atividades (práxis) pelos quais as ações e interações dos múltiplos atores (praticantes) e suas práticas situadas ocorrem (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), o *open strategizing* (ECE3) identificado no processo de mudança da estrutura de trabalho da *AI Business* foram resumidos no Quadro 12.

Quadro 12 – *Open strategizing* no processo de mudança estrutural da *AI Business*

<b><i>Open strategizing</i> no processo de mudança estrutural da <i>AI Business</i></b>	
<b>Momento pré-mudança</b>	
<b>Inclusão</b>	<b>Transparência</b>
<p><b>Práticas (o que):</b> sinergia para uma mudança na estrutura de trabalho</p> <p><b>Práxis (como):</b> reunião formal presencial e conversas informais do dia a dia</p> <p><b>Praticantes (quem):</b> nível executivo</p>	<p><b>Práticas (o que):</b> apresentação dos planos de mudança estrutural de trabalho para o conselho administrativo</p> <p><b>Práxis (como):</b> reunião formal presencial (e uso de apresentação em <i>slides</i>)</p> <p><b>Praticantes (quem):</b> nível C e <i>Board</i></p>
<p><b>Práticas (o que):</b> geração de ideias sobre a nova estrutura de trabalho</p> <p><b>Práxis (como):</b> integração por meio de reuniões informais presenciais (e uso de concepção do desenho da estrutura)</p> <p><b>Praticantes (quem):</b> Vice Presidentes A e B</p>	<p><b>Práticas (o que):</b> comunicação e disponibilização de informações referente aos planos de mudança estrutural de trabalho para o público interno</p> <p><b>Práxis (como):</b> reuniões formais presenciais e conversas informais do dia a dia (e uso de apresentação em <i>slides</i>)</p> <p><b>Praticantes (quem):</b> lideranças e células de trabalho</p>

(continuação...)

(continuação...)

<b>Open strategizing no processo de mudança estrutural da AI Business</b>	
<b>Momento pré-mudança</b>	
<b>Inclusão</b>	<b>Transparência</b>
<p><b>Práticas (o que):</b> concessão da ideia advinda de agente externo cuja troca de informações contribui para a mudança de estrutura de trabalho</p> <p><b>Práxis (como):</b> conversas e interações informais em uma visita à empresa em que o agente externo trabalha</p> <p><b>Praticantes (quem):</b> Vice Presidente A e Agente Externo</p>	<p><b>Práticas (o que):</b> criação de canais de comunicação para troca de informações sobre o dia a dia dos novos times colaboradores</p> <p><b>Práxis (como):</b> via <i>online</i> por meio da plataforma de comunicação <i>Slack</i></p> <p><b>Praticantes (quem):</b> todas as células</p>
<p><b>Práticas (o que):</b> captação de ideias e discussão conjunta sobre a nova estrutura de trabalho com os líderes de área</p> <p><b>Práxis (como):</b> integração por meio de reuniões formais presenciais e conversas informais do dia a dia (e uso de apresentação em <i>slides</i>)</p> <p><b>Praticantes (quem):</b> lideranças</p>	<p><b>Práticas (o que):</b> disponibilização de informações sobre as atividades e responsabilidade dos time colaboradores</p> <p><b>Práxis (como):</b> via <i>online</i> em documentos de texto <i>Google Docs</i></p> <p><b>Praticantes (quem):</b> todas as células</p>
<p><b>Práticas:</b> recebimento de informações e sugestões sobre a nova estrutura de trabalho com todos os times colaboradores</p> <p><b>Práxis:</b> integração por meio de reuniões formais presenciais e conversas informais do dia a dia (e uso de apresentação em <i>slides</i>)</p> <p><b>Praticantes:</b> Vice Presidente A e todas as células</p>	<p><b>Práticas (o que):</b> lançamento da nova estrutura de trabalho no evento <i>KickOff</i></p> <p><b>Práxis (como):</b> evento formal presencial e virtual por meio da plataforma de videoconferência <i>Zoom</i> (e uso de apresentação em <i>slides</i>)</p> <p><b>Praticantes (quem):</b> nível C, lideranças e todas as células</p>
<p><b>Práticas:</b> análise e definição da nova estrutura de trabalho a partir das contribuições dos times colaboradores</p> <p><b>Práxis:</b> integração por meio de reuniões formais presenciais e conversas informais do dia a dia (e uso de apresentação em <i>slides</i>)</p> <p><b>Praticantes:</b> lideranças</p>	
<b>Momento pós-mudança</b>	
<p><b>Práticas (o que):</b> pesquisa <i>feedback</i> sobre os impactos da mudança estrutural nas rotinas de trabalho</p> <p><b>Práxis (como):</b> via <i>online</i> por meio de formulário <i>Google Forms</i></p> <p><b>Praticantes (quem):</b> Vice Presidente A e todas as células</p>	<p><b>Práticas (o que):</b> Previsão de escrever e publicar artigos relatando a mudança do ponto de vista técnico e de gestão</p> <p><b>Práxis (como):</b> via <i>online</i> por meio de formulário de pesquisa <i>Google Forms</i></p> <p><b>Praticantes (quem):</b> Vice Presidente A</p>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.5 QUESTÃO DE PESQUISA, PROPOSIÇÃO E *FRAMEWORK* INTEGRATIVO

A partir da análise da questão de pesquisa: *como o sensemaking e o sensegiving se relacionam com os aspectos que envolvem a sociomaterialidade, na perspectiva da open strategizing?*, estabeleceu-se a proposição resultante das teorias que fundamentam este estudo *Pp: A relação entre praticantes da estratégia e estrutura (humano e não-humano) ou sociomaterialidade ocorre por meio da construção e compartilhamento de sentidos (sensemaking e sensegiving) favorecendo a inclusão dos membros não especialistas em estratégia e a transparência da informação (aos públicos internos e externos) ou open strategizing* (STIGLIANI; RAVASI, 2012; PAROUTIS; KNIGHT, 2019).”.

Após a apresentação e análise dos elementos EC1, EC2 e EC3, entende-se que a relação entre os praticantes da estratégias e sociomaterialidade, no caso estudado, foi decorrente dos processos de *sensemaking* e *sensegiving* organizacionais, relação que facilitou a estratégia aberta acontecendo ou a *open strategizing* (NKETIA, 2016; TAVAKOLI et al., 2017; MORTON; WILSON; COOKE, 2018), influenciando o nível de inclusão das pessoas e de transparência da informação nos fluxos de atividades (práxis) pelos quais as ações e interações dos múltiplos atores (praticantes) e suas práticas situadas ocorreram (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Ao verificar o caso investigado, foi possível evidenciar que a estratégia aberta acontecendo ou a *open strategizing* estava presente no cotidiano da *AI Business* e que as práticas de inclusão das pessoas e de transparência da informação decorrentes foram essenciais para o episódio da reorganização estrutural da área na engenharia pela qual a empresa passou. Durante esse processo, o nível executivo e outros membros internos usaram artefatos materiais e modos visuais para trocarem ideias e informações, compartilharem e comunicarem questões estratégicas para um público mais amplo, criando e compartilhando sentido sobre a mudança entre os praticantes da estratégia (STIGLIANI; RAVASI, 2012; KNIGHT; PAROUTIS, 2019; PAROUTIS; KNIGHTS, 2019). Apesar da participação de todos os níveis hierárquicos da empresa, identificou-se que o nível executivo da *AI Business* teve um papel de destaque na criação de sentido sobre a reorganização estrutural, permitindo a formação da estratégia. Tal constatação faz avançar o campo de estudos do *sensemaking* e *sensegiving*, uma vez que contribui empiricamente com evidências sobre a importância do *top management team* (alto escalão) nos processos de *sensemaking* e *sensegiving* organizacionais (LAMMASSAARI; HILTUNEN; LEHTIMAKI, 2020).

Esta pesquisa apontou diferentes *práxis* estratégicas não tão comuns pelas quais as interações entre os praticantes ocorreram, como conversas informais do dia a dia, reuniões formais e informais presenciais e virtuais, com uso de apresentações em *slides* ancorando as conversas sobre a estratégia (WERLE; SEIDL, 2015). Tais práticas estavam envolvidas de materialidade (e de visualidade) e contribuíram para a criação e o compartilhamento de sentido estratégico, e para direcionar a ação dos membros internos à organização com respeito ao novo modo de trabalho. Esta constatação faz avançar o campo dos estudos da sociomaterialidade na *open strategizing*, evidenciando o entrelaçamento entre os praticantes e a materialidade nas trocas de informações estratégicas durante o processo estratégico (STIGLIANI; RAVASI, 2012; BENCHERKI; BASQUE; ROULEAU, 2019; KNIGHT; PAROUTIS, 2019; PAROUTIS; KNIGHT, 2019).

As práticas de inclusão das pessoas identificadas nos dados coletados foram utilizadas para que os praticantes internos e externos contribuíssem para a geração de ideias e para a troca de conhecimentos na formulação da nova estrutura de trabalho. Neste caso, os membros do nível executivo e outros praticantes fizeram uso de artefatos materiais e modos visuais como apoio para facilitar a inclusão de membros internos à organização, que não são especialistas em estratégia (STIGLIANI; RAVASI, 2012; KNIGHT; PAROUTIS, 2019; PAROUTIS; KNIGHTS, 2019). Tais práticas oportunizaram a participação mais ampla dos membros internos à *AI Business*, alcançando todos os níveis hierárquicos da empresa, além do nível executivo, como os líderes de células e os desenvolvedores. Neste aspecto, esta pesquisa corroborou os argumentos de Whittington, Cailluet e Yakis-douglas (2011), que os membros de todos os níveis hierárquicos de uma organização, incluindo o nível operacional, os clientes e os parceiros estratégicos externos, devem ser considerados no processo estratégico, colaborando para o fortalecimento do campo dos estudos da *open strategizing*.

As práticas de transparência da informação identificadas nos dados coletados foram utilizadas com o intuito de disseminar e alinhar os objetivos estratégicos e de valorizar os membros internos, promovendo a aceitação das iniciativas estratégicas por meio da legitimação. Isso vai ao encontro da literatura, que diz que a alta administração decide tornar as informações e ações da estratégia visíveis como tentativa organizacional de manipulação das percepções dos praticantes (HAUTZ, 2017; MORTON; WILSON; COOKE, 2018). Também neste contexto, os membros do nível executivo e outros praticantes fizeram uso de artefatos materiais e modos visuais para ampliar a visibilidade e a comunicação das informações estratégicas, oportunizando a troca de informação clara e direta sobre a reorganização estrutural entre todos os envolvidos no processo. Esta constatação contribui

para o avanço dos estudos da *open strategizing*, uma vez que aponta para a construção e compartilhamento de sentido entre o público interno da empresa por meio da sociomaterialidade (STIGLIANI; RAVASI, 2012).

Em linhas gerais, essas práticas de transparência da informação, assim como de inclusão das pessoas, foram viabilizadas pela tecnologia da informação (por exemplo, *e-mails*, *Google Docs*, *Google Forms*, *Google Slides*, *Slack* e *Zoom Meetings*), que ampliou as interações entre os praticantes da estratégia e oportunizou a troca de informações sobre a mudança estrutural (NKETIA, 2016; BAPTISTA et al., 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; TAVAKOLI et al., 2017). No caso da *AI Business*, a abertura estratégica, tanto na dimensão de inclusão das pessoas, quanto na dimensão da transparência da informação, está associada ao maior número de pessoas envolvidas e às constantes interações entre essas, bem como à maior quantidade de informações estratégicas disponíveis e a visibilidade destas (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; BENCHERKI; BASQUE; ROULEAU, 2019).

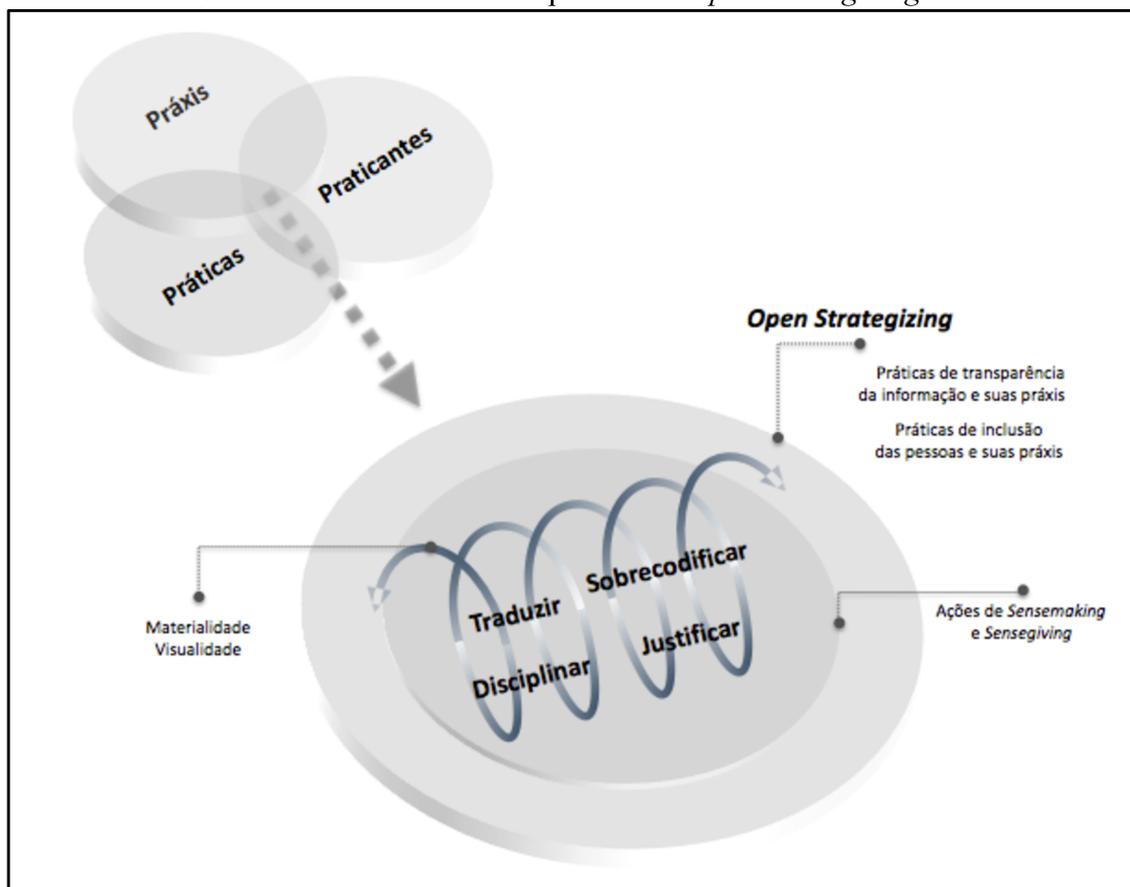
Além do mais, compreende-se, por meio das entrevistas semiestruturadas e pela observação direta, que a abertura estratégica da *AI Business* é contingente a determinados fatores organizacionais, tais como ao tipo da tomada de decisão e às fases do processo estratégico, variando de mais ou menos transparente e mais ou menos inclusiva. Tal evidência empírica vai ao encontro da literatura, que preconiza que a abertura da estratégia é um processo dinâmico e que o movimento de controle da estratégia está relacionado aos dilemas da abertura (BAPTISTA et al., 2017; GEGENHUBER; DOBUSCH, 2017; HAUTZ, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; MACK; SZULANSKI, 2017; YAKIS-DOUGLAS et al., 2017; APPLEYARD; CHESBROUGH, 2017; WHITTINGTON, 2019).

Verificou-se que a abertura da estratégia, na verdade, refere-se à disponibilização de conhecimento estratégico a mais atores capazes de se engajar na conversação estratégica. Na *AI Business*, essa abertura foi importante para o nível executivo criar nos líderes de células um senso de pertencimento em relação à mudança estrutural e ao novo modo de trabalho. Dessa forma, permitiu a aceitação por parte desses praticantes e o engajamento deles com as suas equipes quanto à adoção da nova forma de trabalho. A inclusão dos membros internos à organização e a disseminação das informações estratégicas foram facilitadas pela materialidade, especialmente pela visualidade, que compunham as discussões estratégicas, direcionando a ação dos membros internos à organização.

À vista disso, entende-se que o caso analisado, da *AI Business*, apresentou evidências de relação e entrelaçamento entre os praticantes da estratégia e a estrutura, ou a

sociomaterialidade, durante os processos de construção e compartilhamento de sentidos na *open strategizing* presente na sua reorganização estrutural, corroborando o que foi desenvolvido a partir da (Pp) inicialmente elaborada para esta pesquisa, a qual pode ser representada pelo *framework* das relações encontradas (Figura 7).

Figura 7 – *Framework* das relações entre *Sensemaking*, *Sensegiving* e Sociomaterialidade na Perspectiva da *Open Strategizing*



Fonte: elaboração própria

Portanto, a *open strategizing* ou as práticas de inclusão das pessoas e suas práxis, assim como as práticas de transparência da informação e suas práxis, ocorrem por meio das ações de *sensemaking* e *sensegiving* (ação de traduzir, sobrecodificar, justificar e disciplinar) as quais são explicitadas pela materialidade da estratégia, compondo a sociomaterialidade (artefatos e visualidade) em uma relação de movimentos contínuos e não lineares na perspectiva da abertura da estratégia.

A discussão dos resultados deu-se mediante à tentativa de alcance do objetivo geral e específicos da pesquisa. Para atingir o primeiro objetivo específico, de **identificar os elementos que compõe o *sensemaking* e o *sensegiving* nas práticas estratégicas da organização**, buscou-se compreender algum momento de ruptura de sentido para aquela

organização. Assim, por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental, identificou-se que a empresa em estudo passou por uma mudança estrutural de trabalho no grupo de engenharia, em Florianópolis, onde acontece todo o desenvolvimento da plataforma e das aplicações oferecidas pela empresa.

Dessa forma, investigaram-se ações utilizadas para gerar *sensemaking* e *sensegiving* nas práticas estratégicas de inclusão das pessoas e de transparência da informação relacionadas à mudança, apresentadas no item 4.2, por exemplo: a adaptação da apresentação de acordo com a *expertise* dos times colaboradores; a analogia entre a estrutura da organização e colmeias de abelhas; a adequação do vocabulário quanto aos melhores termos a serem utilizados; a resposta aos interesses dos executivos em modelar a área de engenharia para atender às necessidades da área de negócios; a resposta às insatisfações internas no que tange à comunicação organizacional; a adoção de uma nova estrutura organizacional de trabalho centrada na experiência do cliente; a troca de ideias com os times colaboradores para vender a ideia da nova estrutura; e a modificação do espaço físico de acordo com a nova estrutura.

Para chegar ao segundo objetivo específico, que consistiu em **caracterizar os aspectos componentes das práticas sociomateriais na organização**, foram realizadas entrevistas com os gestores e colaboradores da organização para identificar quais práticas sociomateriais foram utilizadas pelos membros da organização durante o processo de reorganização estrutural de trabalho. Para reconhecer essas práticas, verificaram-se os artefatos materiais e tecnológicos e os modos visuais utilizados para favorecer o *sensemaking* e *sensegiving* durante o processo de mudança. Tais dados confirmaram que a empresa em estudo faz uso da materialidade e da visualidade nas suas rotinas estratégicas, conforme detalhado no item 4.3, por exemplo: o *e-mail*; o *google docs, drive, forms e slides*; a internet; a mesa de desenho; o *slack*; e o *zoom meeting* como os principais artefatos utilizados e a concepção do desenho da estrutura; a apresentação em *slides*; e a descrição da identidade das células em *docs* como os principais modos visuais.

Para alcançar o terceiro objetivo específico de **evidenciar como ocorre a inclusão dos praticantes da estratégia e a transparência da informação nas práticas estratégicas da organização**, buscou-se compreender situações em que colaboradores e parceiros trocavam ideias e informações (práticas de transparência e de inclusão) acerca da reorganização estrutural, como estas se davam dentro da organização (práxis) e quem eram os participantes dessas ações (praticantes).

Tais dados confirmaram que a estratégia aberta acontecendo ou a *open strategizing* estava presente no cotidiano da *AI Business* e que as práticas de inclusão das pessoas e de transparência da informação decorrentes foram essenciais para o sucesso da reorganização estrutural da área na engenharia pela qual a empresa passou, segundo detalhamento apresentado no item 4.4, como: a sinergia para uma mudança na estrutura de trabalho; a geração de ideias sobre a nova estrutura de trabalho; a concessão da ideia advinda de agente externo; a captação de ideias e discussão com os líderes de área; o recebimento de sugestões dos times colaboradores; a análise e definição da nova estrutura de trabalho; a apresentação dos planos de mudança estrutural de trabalho para o conselho administrativo; a disponibilização de informações referente à mudança para o público interno; a criação de canais de comunicação para troca de informações; a disponibilização de informações sobre as atividades e responsabilidade dos time colaboradores; o lançamento da nova estrutura de trabalho no evento *KickOff*; e a pesquisa *feedback* sobre os impactos da mudança estrutural nas rotinas de trabalho.

Por fim, para alcançar o quarto e último objetivo específico, de elaborar *framework* com as relações entre os elementos identificados e caracterizados (a *open strategizing*, com as práticas, as práxis e os praticantes, e a sociomaterialidade no *sensemaking* e *sensegiving* estratégico), buscou-se compreender a relação existente entre os praticantes da estratégia e os artefatos materiais e tecnológicos e os modos visuais utilizados por eles durante os processos de construção e compartilhamento de sentidos sobre a mudança estrutural, identificados nas práticas de inclusão dos membros não especialistas em estratégia e de transparência da informação na *AI Business*. Verificou-se que a materialidade compunha as discussões estratégicas, direcionando a ação dos membros internos à organização com respeito ao novo modo de trabalho. Nesse contexto, destacou-se o papel do nível executivo da *AI Business*, que teve um papel fundamental na criação de sentido sobre a reorganização estrutural, permitindo a formação da estratégia, conforme argumentos apresentados na seção 4.5.

A partir desta discussão dos resultados da pesquisa, com base na questão de pesquisa e da proposição que conduziu ao *framework* integrativo, passa-se para as considerações finais deste trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi compreender como o *sensemaking* e o *sensegiving* se relacionam com os aspectos que envolvem a sociomaterialidade, na perspectiva da *open strategizing*. Tal objetivo foi atingido uma vez que os quatro objetivos específicos definidos inicialmente foram alcançados, conforme detalhado no capítulo anterior.

É possível argumentar, considerando a questão norteadora desta pesquisa: *Como o sensemaking e o sensegiving se relacionam com os aspectos que envolvem a sociomaterialidade, na perspectiva da open strategizing?*; e a proposição de pesquisa **Pp**: *A relação entre praticantes da estratégia e estrutura (humano e não-humano) ou sociomaterialidade ocorre por meio da construção e compartilhamento de sentidos (sensemaking e sensegiving) favorecendo a inclusão dos membros não especialistas em estratégia e a transparência da informação (aos públicos internos e externos) ou open strategizing* (STIGLIANI; RAVASI, 2012; PAROUTIS; KNIGHT, 2019); que o nível executivo e os outros membros internos da empresa em estudo usaram artefatos materiais e modos visuais, na maioria das vezes possibilitados pela tecnologia da informação, para trocarem ideias e informações, compartilhem e comuniquem questões estratégicas para um público mais amplo, criando e compartilhando sentido sobre a reorganização estrutural entre os praticantes, ou seja, viabilizando a *open strategizing*.

Nesse contexto, a materialidade configurou-se como parte integrante das práticas de inclusão das pessoas e de transparência da informação. Os artefatos materiais compuseram as discussões estratégicas, direcionando a ação dos praticantes com respeito à nova organização estrutural e à forma de trabalho. Ademais, em termos do trabalho realizado, as microações do nível executivo favoreceram a formação e implementação da estratégia, caracterizando-se como essencial para a adequação da empresa à nova estrutura de trabalho.

Tal constatação proporciona contribuições de cunho teórico e prático. Como contribuição teórica, este trabalho faz avançar o campo dos estudos da sociomaterialidade e *open strategizing*, evidenciando o entrelaçamento entre os praticantes da estratégia e os artefatos materiais e modos visuais que eles utilizam durante as trocas de informações no processo estratégico. Esta pesquisa estende a teoria ao revelar como os praticantes em todos os níveis hierárquicos da organização relacionam-se com a materialidade (comum e possibilitada pela tecnologia da informação) para trocarem ideias e informações, compartilhem e comuniquem questões estratégicas, criando e compartilhando sentido sobre

eventos de mudança entre os praticantes (STIGLIANI; RAVASI, 2012; KNIGHT; PAROUTIS, 2019; PAROUTIS; KNIGHTS, 2019). Além disso, este estudo também apresentou evidências empíricas sobre a importância do *top management team* (alto escalão) nos processos de *sensemaking* e *sensegiving* organizacionais no contexto estratégico (LAMMASSAARI; HILTUNEN; LEHTIMAKI, 2020).

A contribuição prática e gerencial deste estudo está relacionada à possibilidade de os membros do nível executivo da empresa estudada, tendo por base as informações levantadas na pesquisa, terem maior consciência e entendimento sobre a importância do *sensemaking* e do *sensegiving* como parte do processo estratégico, e de como suas ações contribuem para a formação das estratégias. Adicionalmente, este estudo contribui para a formação de profissionais mais reflexivos nas suas micropráticas cotidianas, que optam pelo uso consciente da materialidade para favorecer a comunicação de informações estratégicas para um público mais amplo, criando e compartilhando sentido sobre mudanças estratégicas e engajando os praticantes envolvidos no processo.

No que se refere às limitações do estudo, aponta-se o estado de emergência instalado no país devido à pandemia do COVID-19. Durante a fase das entrevistas semiestruturadas, o Decreto Estadual Nº 525, de 23 de março de 2020 (GOVERNO DE SC, 2020), bem como as suas alterações, estavam em vigor no estado de Santa Catarina, restringindo a possibilidade do encontro presencial para finalização das entrevistas e para a observação direta. Dessa forma, as entrevistas semiestruturadas aconteceram, em grande parte, via *online* e as observações ficaram restringidas às iniciais. Mesmo após a conclusão deste trabalho, os colaboradores da *AI Business* ainda não haviam voltado a trabalhar presencialmente nos escritórios da empresa.

Outra limitação deste estudo é o fato de que a empresa objeto de pesquisa estava passando pelo momento de adequação, não somente devido à pandemia do COVID-19, mas à nova estrutura de trabalho. Em razão do trabalho excessivo, o número de praticantes disponíveis para serem entrevistados foi reduzido, fator que pode ter minimizado e limitado a compreensão de *open strategizing* no dia a dia da vida organizacional.

Durante a execução deste trabalho, identificaram-se outras questões que podem ser abordadas para melhorar a compreensão do *sensemaking* e *sensegiving*, da sociomaterialidade e de *open strategizing*. Como sugestão para futuras linhas de pesquisa, estimula-se o estudo empírico da formação estratégica em uma organização totalmente aberta, já que tal compreensão seria relevante para o esclarecimento de como o *sensemaking* e o *sensegiving* acontecem em contextos radicalmente abertos, tanto em relação à inclusão das pessoas, quanto à transparência da informação estratégica.

Além disso, com o intuito de ampliar o entendimento da sociomaterialidade na *open strategizing*, sugere-se estudar a influência do uso de ferramentas digitais específicas, como as apresentações em *slides* ou a plataforma de comunicação *Slack*, por exemplo, nas práticas de inclusão das pessoas e de transparência da informação. Uma vez que a tecnologia da informação é parte central da *open strategizing*, estudos podem aprofundar esta questão, investigando como plataformas específicas possibilitam e favorecem a interação entre os praticantes da estratégia.

Um aspecto importante que não foi abordado neste estudo é o efeito negativo que os dilemas centrais da *open strategizing* causam nas práticas estratégicas da organização. À vista disso, sugere-se estudar as disfunções causadas pela inclusão de um público mais amplo nas conversas estratégicas e pela maior visibilidade dessas informações, apontando os reflexos e impactos negativos no processo estratégico.

Por fim, compreende-se que a abertura estratégica faz sentido quando os praticantes responsáveis pela estratégia promovem e acolhem a contribuição das pessoas, e usam de práticas e recursos alternativos para tornar essas informações mais acessíveis. Este trabalho buscou apresentar, de forma transparente, o potencial empírico do estudo da sociomaterialidade na criação e compartilhamento de sentido, sob a ótica da *open strategizing*, isto é, da estratégia aberta acontecendo, na prática. É importante que pesquisadores deem continuidade a esta pesquisa para aprofundar esses temas no ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS

- APPLEYARD, Melissa M.; CHESBROUGH, Henry W. The dynamics of open strategy: From adoption to reversion. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 310-321, 2017.
- BALOGUN, Julia; JOHNSON, Gerry. From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. **Organization Studies**, v. 26, n. 11, p. 1573-1601, 2005.
- BALOGUN, Julia; JACOBS, Claus; JARZABKOWSKI, Paula; MENTERE, Saku; VAARA, Eero. Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 2, p. 175-201, 2014.
- BAPTISTA, João; WILSON, Alexander D.; GALLIERS, Robert D.; BYNGHALL, Steve. Social media and the emergence of reflexivity as a new capability for open strategy. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 322-336, 2017.
- BECHKY, Beth A. Object lessons: Workplace artifacts as representations of occupational jurisdiction. In: **The Knowledge Economy and Lifelong Learning**. Brill Sense, 2012, p. 229-256.
- BELL, Emma; DAVISON, Jane. Visual management studies: Empirical and theoretical approaches. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 2, p. 167-184, 2013.
- BELL, Emma; WARREN, Samantha; SCHROEDER, Jonathan. Introduction: The visual organization. In: **The Routledge Companion to Visual Organization**. Routledge, 2014. p. 21-36.
- BENCHERKI, Nicolas; BASQUE, Joëlle; ROULEAU, Linda. A Sensemaking Perspective on Open Strategy. In: SEIDL, David; KROGH, Georg von; WHITTINGTON, Richard. **Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge Univ. Press, 2019, p.241-258.
- BERINATO, S. Visualisation that really works. **Harvard Business Review**, v.94, n.6, p.92–100. Jun., 2016.
- BIRKINSHAW, Julian. Reflections on open strategy. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 423-426, 2017.
- BISPO, Marcelo de S.; GHERARDI, Silvia. Flesh-and-blood knowing Interpreting qualitative data through embodied practice-based research. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 371-383, 2019.
- BOXENBAUM, Eva; JONES, Candace; MEYER, Renate E.; SVEJENOVA, Silvyia. Towards an articulation of the material and visual turn in organization studies. **Organization Studies**, v. 39, n. 5-6, p. 597-616, 2018.
- BRESCIANI, Sabrina; EPPLER, Martin J. The pitfalls of visual representations: A review and classification of common errors made while designing and interpreting visualizations. **Sage Open**, v. 5, n. 4, p. 1-14, 2015.
- BURGELMAN, Robert A. et al. Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 531-558, 2018.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: I-Inemann, 1979.

CARLILE, Paul R. The irony of making materiality of consequence. **British Journal of Management**, v. 26, p. S22-S25, 2015.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean. et al. **A Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CENI, Jéssica Cristina; RESE, Natália. Samarco and the Fundão dam rupture: When strategizing loses its operational track and becomes a discursive exercise of sensegiving. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 93, p. 268-291, 2020.

CHESBROUGH, Henry W. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Harvard Business Press, 2003.

CHESBROUGH, Henry W.; APPEYARD, Melissa M. Open innovation and strategy. **California Management Review**, v. 50, n. 1, p. 57-76, 2007.

COMI, Alice; WHYTE, Jennifer. Future making and visual artefacts: An ethnographic study of a design project. **Organization Studies**, v. 39, n. 8, p. 1055-1083, 2018.

COOREN, FranAois. Textual agency: How texts do things in organizational settings. **Organization**, v. 11, n. 3, p. 373-393, 2004.

CORNELISSEN, Joep P.; CLARKE, Jean S. Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 4, p. 539-557, 2010.

CORNELISSEN, Joep P. Sensemaking under pressure: The influence of professional roles and social accountability on the creation of sense. **Organization Science**, v. 23, n. 1, p. 118-137, 2012.

CORNELISSEN, Joep P.; MANTERE, Saku; VAARA, Eero. The contraction of meaning: The combined effect of communication, emotions, and materiality on sensemaking in the Stockwell shooting. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 5, p. 699-736, 2014.

CORNELISSEN, Joep P.; SCHILDT, H. Sensemaking in strategy as practice: A phenomenon or a perspective. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. 2. ed. New York; Cambridge Univ. Press. 2015, p. 345-364.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010.

D'ADDERIO, Luciana. The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics. **Research Policy**, v. 37, n. 5, p. 769-789, 2008.

DAMERON, Stéphanie; LÊ, Jane K.; LEBARON, Curtis. Materializing strategy and strategizing materials: why matter matters. **British Journal of Management**, special issue, v. 26, p. S1-S12, 2015.

- DOBUSCH, Laura; DOBUSCH, Leonhard; MÜLLER-SEITZ, Gordon. Closing for the benefit of openness? The case of Wikimedia's open strategy process. **Organization Studies**, v. 40, n. 3, p. 343-370, 2019.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EPPLER, Martin J.; PLATTS, Ken W. Visual strategizing: The systematic use of visualization in the strategic-planning process. **Long Range Planning**, v. 42, n. 1, p. 42-74, 2009.
- GEGENHUBER, Thomas; DOBUSCH, Leonhard. Making an impression through openness: how open strategy-making practices change in the evolution of new ventures. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 337-354, 2017.
- GIDDENS, Anthony. **The Constitution of Society**. Oxford: Polity Press, 1984.
- GIDDENS, Anthony. Novas regras do método sociológico: uma crítica positiva às sociologias interpretativas. **Lisbon: Gradiva**, 1993.
- GIDDENS, Anthony. **A Constituição da Sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- GIERYN, Thomas F. What buildings do. **Theory and Society**, v. 31, n. 1, p. 35-74, 2002.
- GIOIA, Dennis A.; CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.
- GIOIA, Dennis A.; THOMAS, James B.; CLARK, Shawn M.; CHITTIPEDDI, Kumar. Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. **Organization Science**, v. 5, n. 3, p. 363-383, 1994.
- GIOIA, Dennis A.; THOMAS, James B. Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**, p. 370-403, 1996.
- GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.
- GOVERNO DE SC. **Decreto N° 525, De 23 de março de 2020**, 2020. Disponível em: <[https://www.sc.gov.br/images/DECRETO\\_525.pdf](https://www.sc.gov.br/images/DECRETO_525.pdf)>. Acesso em 01 de Abril de 2020.
- GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. Competing paradigms in qualitative research. **Handbook of Qualitative Research**, v. 2, n. 163-194, p. 105, 1994.
- GYLFE, Philip; FRANCK, Henrika; LEBARON, Curtis; MANTERE, Saku. Video methods in strategy research: Focusing on embodied cognition. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 133-148, 2016.

- HAUTZ, Julia. Opening up the strategy process—a network perspective. **Management Decision**, v. 55, n. 9, p. 1956-1983, 2017.
- HAUTZ, Julia; SEIDL, David; WHITTINGTON, Richard. Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 298-309, 2017.
- HERACLEOUS, Loizos; JACOBS, Claus D. Crafting strategy: The role of embodied metaphors. **Long Range Planning**, v. 41, n. 3, p. 309-325, 2008.
- HUISMAN, Marjan. Decision-making in meetings as talk-in-interaction. **International Studies of Management & Organization**, v. 31, n. 3, p. 69-90, 2001.
- HUTTER, Katja; NKETIA, Bright Adu; FÜLLER, Johann. Falling short with participation—different effects of ideation, commenting, and evaluating behavior on open strategizing. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 355-370, 2017.
- IASBECH, Paulo Alberto Battazza; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa. Strategy and practices: A qualitative study of a Brazilian public healthcare system of telemedicine. **International Journal of Public Sector Management**, v. 31, n. 3, p. 347-371, 2018.
- JACCOUD, Mylène; MAYER, Robert. A observação direta e a pesquisa qualitativa. **A pesquisa Qualitativa: Enfoques Epistemológicos e Metodológicos**, v. 2, p. 254-94, 2008.
- JACOBS, Claus D.; HERACLEOUS, Loizos. Strategizing through playful design. **Journal of Business Strategy**, v. 28, n. 4, p. 75-80, 2007.
- JARZABKOWSKI, Paula. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.
- JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.
- JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as Practice: An Activity Based Approach**. Sage, 2005.
- JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, Paula. Shaping strategy as a structuration process. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 4, p. 621-650, 2008.
- JARZABKOWSKI, Paula; WHITTINGTON, Richard. A strategy-as-practice approach to strategy research and education. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 282-286, 2008.
- JARZABKOWSKI, Paula; LÊ, Jane K.; FELDMAN, Martha S. Toward a theory of coordinating: Creating coordinating mechanisms in practice. **Organization Science**, v. 23, n. 4, p. 907-927, 2012.
- JARZABKOWSKI, Paula; PINCH, Trevor. Sociomateriality is ‘the New Black’: accomplishing repurposing, reinscripting and repairing in context. **M@n@gement**, v. 16, n. 5, p. 579-592, 2013.

JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, Andreas Paul; SMETS, Michael. Material artifacts: Practices for doing strategy with ‘stuff’. **European Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 41-54, 2013.

JARZABKOWSKI, Paula; KAPLAN, Sarah. Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 537-558, 2015.

JOHNSON, Gerry; LANGLEY, Ann; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. **Strategy as Practice: Research Directions and Resources**. Cambridge University Press, 2007.

KAPLAN, Sarah. Framing contests: Strategy making under uncertainty. **Organization Science**, v. 19, n. 5, p. 729-752, 2008.

KAPLAN, Sarah. Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. **Organization Science**, v. 22, n. 2, p. 320-346, 2011.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um Tratamento Conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.

KING, Tayfun. **Brazil's Bid for Tech-Powered Economy**, 2009. Disponível em: <[http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/click\\_online/8284704.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/click_online/8284704.stm)>. Acesso em 15 de abril de 2020.

KNIGHT, Eric; PAROUTIS, Sotirios; HERACLEOUS, Loizos. The power of PowerPoint: A visual perspective on meaning making in strategy. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 894-921, 2018.

KNIGHT, Eric; PAROUTIS, Sotirios. How Visual Methods Can Enhance Our Understanding of Strategy and Management. In: **Standing on the Shoulders of Giants: Traditions and Innovations in Research Methodology**. Emerald Publishing Limited, 2019. p. 77-90.

KOUAMÉ, S.; LANGLEY, A. relating micro processes to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 559-581, 2018.

KORNBERGER, Martin; CLEGG, Stewart. Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030. **Strategic Organization**, v. 9, n. 2, p. 136-162, 2011.

LAMMASSAARI, Maarit; HILTUNEN, Esa; LEHTIMÄKI, Hanna. Top management's sensemaking as a strategic practice: the case of private organisations as strategic actors in Finnish healthcare changes. **International Journal of Services Technology and Management**, v. 26, n. 5, p. 388-401, 2020.

LAVARDA, Rosalia A. B.; BALBASTRE, Francisco. Modelo de diseño del estudio de caso en una investigación sobre el proceso estratégico. In: **Anais do IV Ibero American Academy of Management Annual Meeting**. 2009. p. 1-33.

LAVARDA, Rosalia A. B.; PERITO, Bárbara Zandomenico; GNIGLER, Lucas Miguel; ROCHA, Robson Vander Canarin. Open strategizing e incerteza percebida: o enfoque

estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do COVID-19. **REAd**, v. 27, n. 1, p. 1-34, 2021.

LÊ, Jane K.; SPEE, Paul. The role of materiality in the practice of strategy. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. 2. ed. New York; Cambridge Univ. Press. 2015, p.145 -164.

LEONARDI, Paul M. When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. **MIS Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 147-167, 2011.

LEONARDI, Paul M. Materiality, sociomateriality, and socio-technical systems: What do these terms mean? How are they different? Do we need them. In: LEONARDI, Paul M.; NARDI, Bonnie A.; KALLINIKOS, Jannis. **Materiality and Organizing: Social interaction in a technological world**. Oxford university press on demand, 2012, p. 25-18.

LIEBLICH, Amia; TUVAL-MASHIACH, Rivka; ZILBER, Tamar. **Narrative Research: Reading, analysis, and interpretation**. Sage, 1998.

LIU, Feng; MAITLIS, Sally. Emotional dynamics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 2, p. 202-234, 2014.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental. LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, p. 25-44, 1986.

LUEDICKE, Marius K.; HUSEMANN, Katharina C.; FURNARI, Santi; LADSTAETTER, Florian. Radically open strategizing: how the premium cola collective takes open strategy to the extreme. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 371-384, 2017.

MACK, Daniel Z.; SZULANSKI, Gabriel. Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 385-396, 2017.

MAITLIS, Sally. The social processes of organizational sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 1, p. 21-49, 2005.

MAITLIS, Sally; LAWRENCE, Thomas B. Triggers and enablers of sensegiving in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 57-84, 2007.

MAITLIS, Sally; SONENSHEIN, Scott. Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 3, p. 551-580, 2010.

MAITLIS, Sally; CHRISTIANSON, Marlys. Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 57-125, 2014.

MALHOTRA, Arvind; MAJCHRZAK, Ann; NIEMIEC, Rebecca M. Using public crowds for open strategy formulation: mitigating the risks of knowledge gaps. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 397-410, 2017.

MEYER, Renate E.; HÖLLERER, Markus A.; JANCSARY, Dennis; LEEUWEN, Theo van. The visual dimension in organizing, organization, and organization research: Core ideas, current developments, and promising avenues. **Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 489-555, 2013.

MEYER, Renate E.; JANCSARY, Dennis; HÖLLERER, Markus A.; BOXENBAUM, Eva. The role of verbal and visual text in the process of institutionalization. **Academy of Management Review**, v. 43, n. 3, p. 392-418, 2018.

MIRABEAU, Laurent; MAGUIRE, Steve; HARDY, Cynthia. Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 582-605, 2018.

MORTON, Josh; WILSON, Alex; COOKE, Louise. Managing Organizational Legitimacy through Modes of Open Strategizing. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2018.

MOURA, Elton Oliveira de; BISPO, Marcelo de Souza. Sociomateriality: Theories, methodology, and practice. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, 2019.

NKETIA, Bright Adu. The influence of open strategizing on organizational members' commitment to strategy. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 235, p. 473-483, 2016.

ORLIKOWSKI, Wanda J. Sociomaterial practices: Exploring technology at work. **Organization Studies**, v. 28, n. 9, p. 1435-1448, 2007.

ORLIKOWSKI, Wanda J; SCOTT, Susan V. 10 sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization. **The academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 433-474, 2008.

ORLIKOWSKI, Wanda J. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York; Cambridge Univ. Press. 2010, p.23-33.

SCOTT, Susan V.; ORLIKOWSKI, Wanda J. Sociomateriality—taking the wrong turning? A response to Mutch. **Information and Organization**, v. 23, n. 2, p. 77-80, 2013.

PAROUTIS, Sotirios; FRANCO, L. Alberto; PAPADOPOULOS, Thanos. Visual interactions with strategy tools: Producing strategic knowledge in workshops. **British Journal of Management**, v. 26, p. S48-S66, 2015.

PAROUTIS, Sotirios; KNIGHT, Eric. Visuals in Open Strategy. In: SEIDL, David; KROGH, Georg von; WHITTINGTON, Richard. **Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge Univ. Press, 2019, p. 205-218.

PÉREZ-AGUIAR, W. El. **Estúdio de Casos**: Metodologia para la investigación em marketing y dirección de empresas. Madrid: Pirâmide, 1999.

PRATT, Michael G. The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 456-493, 2000.

PREDA, Alex. The turn to things: Arguments for a sociological theory of things. **The Sociological Quarterly**, v. 40, n. 2, p. 347-366, 1999.

QUICK, Kathryn S.; FELDMAN, Martha S. Distinguishing participation and inclusion. **Journal of Planning Education and Research**, v. 31, n. 3, p. 272-290, 2011.

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

RESE, N.; KUABARA, F. H. S.; VILLAR, E. G.; FERREIRA, J. M. O Vir a Ser da Estratégia como uma Prática Social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 2, p. 227-248, 2016.

RORTY, Richard. **The Linguistic Turn: Recent essays in philosophical method**. Chicago; University of Chicago Press, 1967.

ROSSI, Elaine; PERITO, Bárbara Zandomenico; LAVARDA, Rosalia A.B. Strategizing in pluralistic contexts: a narrative literature review. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v.19, n. 2, p. 125-142, 2020. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i2.16985>

ROULEAU, Linda. 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, 2005.

ROULEAU, Linda; BALOGUN, Julia. Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 5, p. 953-983, 2011.

SANDBERG, Jörgen; TSOUKAS, Haridimos. Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, n. S1, p. S6-S32, 2015.

SANTA CATARINA. **Tecnologia em SC**, 2017. Disponível em: <<http://geracaotec.sc.gov.br/mapeamento/tecnologia-em-sc/#>>. Acesso em: 02 de Abril de 2020.

SCHÄFER, Joice Denise; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa; LUNKES, Rogério João. Covert Tactics and Open Strategy in the Perspective of Strategy as Practice: a Theoretical Essay. **REBRAE**, v. 12, n. 1, p. 2-18, 2019.

SCHOENEBOEN, Dennis. The pervasive power of PowerPoint: How a genre of professional communication permeates organizational communication. **Organization Studies**, v. 34, n. 12, p. 1777-1801, 2013.

SEIDL, David. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic-discursive perspective. **Organization Studies**, v. 28, n. 2, p. 197-218, 2007.

SEIDL, David; WERLE, Felix. Inter-organizational sensemaking in the face of strategic meta-problems: Requisite variety and dynamics of participation. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 830-858, 2018.

SEIDL, David; KROGH, Georg Von; WHITTINGTON, Richard. **Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge Univ. Press, 2019.

SILVA, Anielson Barbosa da; NETO, João Roman. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 53-87.

SPEE, Andreas Paul; JARZABKOWSKI, Paula. Strategy tools as boundary objects. 2009.

SPEE, Andreas Paul; JARZABKOWSKI, Paula. Strategic planning as communicative process. **Organization Studies**, v. 32, n. 9, p. 1217-1245, 2011.

STAKE, Robert E. **The Art of Case Study Research**. Sage, 1995.

STIGLIANI, Ileana; RAVASI, Davide. Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 5, p. 1232-1259, 2012.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.

TROCHIM, William M. K. Outcome pattern matching and program theory. **Evaluation and Program Planning**, v. 12, n. 4, p. 355-366, 1989.

VAARA, Eero; WHITTINGTON, Richard. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. **The Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

VERGARA, S. Métodos de Pesquisa em Administração. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VILLAR, Eduardo Guedes; RESE, Natalia; ROGLIO, Karina De Déa. As Múltiplas Tensões do Hibridismo Organizacional: Um Olhar da Perspectiva da Tradução e da Estratégia Aberta em um Empreendimento Social. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 21, n. 3, p. 486-505, 2019.

WEICK, Karl E. **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Edgard Blicher, 1973.

WEICK, Karl E. Cosmos vs. Chaos: Sense and Nonsense in Electronic Contexts. **Organizational Dynamics**, v.14, n.2, Autumn, p.51-64, 1985.

WEICK, Karl E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, p. 628-652, 1993.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in Organizations**. Sage, 1995.

WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

WENZEL, Matthias; KOCH, Jochen. Strategy as staged performance: A critical discursive perspective on keynote speeches as a genre of strategic communication. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 639-663, 2018.

WERLE, Felix; SEIDL, David. The layered materiality of strategizing: Epistemic objects and the interplay between material artefacts in the exploration of strategic topics. **British Journal of Management**, v. 26, p. S67-S89, 2015.

WHITTLE, Andrea; MUELLER, Frank. Strategy, enrolment and accounting: the politics of strategic ideas. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 23, n. 5, p. 626-646, 2010.

WHITEMAN, Gail; COOPER, William H. Ecological sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 5, p. 889-911, 2011.

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

WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia?** São Paulo: Thomson Learning, 2002.

WHITTINGTON, Richard. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, Richard; MOLLOY, Eamonn; MAYER, Michael; SMITH, Anne. Practices of strategising/organising: broadening strategy work and skills. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 615-629, 2006.

WHITTINGTON, Richard. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

WHITTINGTON, Richard; CAILLUET, Ludovic; YAKIS-DOUGLAS, Basak. Opening strategy: Evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 531-544, 2011.

WHITTINGTON, Richard. Giddens, structuration theory and strategy as practice. In:

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. 2. ed. New York; Cambridge Univ. Press. 2015, p.145 -164.

WHITTINGTON, Richard. **Opening Strategy**: professional strategists and practice change, 1960 to today. New York: Oxford University Press, 2019.

WRIGHT, Charles R. MANNING, Michael R.; FARMER, Bruce; GILBREATH, Brad. Resourceful sensemaking in product development teams. **Organization Studies**, v. 21, n. 4, p. 807-825, 2000

WRIGHT, Robert P.; PAROUTIS, Sotirios E.; BLETTNER, Daniela P. How useful are the strategic tools we teach in business schools? **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 1, p. 92-125, 2013.

YAKIS-DOUGLAS, Basak; ANGWIN, Duncan; AHN, Kwangwon; MEADOWS, Maureen. Opening M&A strategy to investors: predictors and outcomes of transparency during organisational transition. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 411-422, 2017.

### APÊNDICE A – Roteiro de perguntas para entrevista semiestruturada

Roteiro de perguntas para entrevistas semiestruturadas sobre <i>Sensemaking e Sensegiving</i>	Base teórica
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são as suas responsabilidades na empresa? Descreva.</li> <li>2. A empresa passou recentemente por uma mudança estrutural. Explique.</li> <li>3. Quais motivações levaram à essas mudanças e por quê?</li> <li>4. Como a mudança estrutural influencia a forma de trabalho da organização como um todo? Comente.</li> <li>5. De que forma a mudança estrutural influencia as suas rotinas e atividades? Comente.</li> <li>6. Quem toma/tomou as decisões referente às mudanças estrutural na empresa?</li> <li>7. Descreva como as ideias, propostas e soluções no que se refere à mudança estrutural foram geradas. De forma coletiva ou individual? Com a participação de muitas pessoas, ou encontros pequenos, com colaboradores específicos?</li> <li>8. De que forma se deu a participação dos envolvidos na geração de ideias e propostas relativas à mudanças estrutural. Por exemplo: por meio de reuniões ou online, por Skype?</li> <li>9. Como a interpretação referente à mudança estrutural foi comunicada/disseminada entre os demais colaboradores e parceiros? Por exemplo: por meio de comunicados na intranet da empresa e anúncios públicos nas redes sociais, ou por meio de apresentações em PowerPoint em conversas estratégicas de rotina.</li> <li>10. As informações comunicadas/disseminadas sobre a mudança estrutural foram suficiente para gerar entendimento sobre a mudança? Por quê?</li> <li>11. Houve alguma divergência de interpretação entre os envolvidos no que se refere aos eventos da mudança estrutural? Descreva.</li> <li>12. Como você percebeu a atitude do seu líder/equipe com relação à mudança estrutural?</li> </ol>	<p>GIOIA; CHITTIPEDD I (1991); ROULEAU (2005); BENCHERKI; BASQUE; ROULEAU (2019).</p>
Roteiro de perguntas para entrevistas semiestruturadas sobre Sociomaterialidade	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Houve uso de algum tipo de materialidade para gerar ideias, propostas e soluções relativas à mudança estrutural? Por exemplo: tecnologias digitais ou objetos materiais.</li> <li>2. Houve uso de algum tipo de visualidade para gerar ideias, propostas e soluções relativas à mudança estrutural? De que forma elas foram utilizadas?</li> <li>3. Qual a razão do uso desses artefatos no processo da mudança estrutural?</li> <li>4. Houve uso de algum tipo de materialidade para comunicar/disseminar as informações relativas à mudança estrutural? Por exemplo: tecnologias digitais ou objetos materiais no suporte às conversas estratégicas.</li> <li>5. Houve uso de algum tipo de visualidade (recursos visuais) para comunicar/disseminar as informações relativas à mudança estrutural? De que forma elas foram utilizadas?</li> <li>6. Por que a empresa fez uso desses artefatos?</li> <li>7. Como a materialidade e a visualidade contribuem para a realização das atividades de comunicação/disseminação das informações relativas à mudança estrutural na organização?</li> <li>8. Existe algum tipo de conflito entre a materialidade ou a visualidade utilizada no processo da mudança estrutural e algum envolvido? Por exemplo: a falta de conhecimento sobre como funciona determinada ferramenta dificultou a interação dos colaboradores durante o processo.</li> </ol>	<p>ORLIKOWSKI; SCOTT (2008); LEONARD (2011); LEONARD (2012); MEYER et al. (2013); MOURA; BISPO (2019).</p>

(continuação...)

(continuação...)

<b>Roteiro de perguntas para entrevistas semiestruturadas sobre <i>Sensemaking</i> e <i>Sensegiving</i></b>	<b>Base teórica</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são as suas responsabilidades na empresa? Descreva.</li> <li>2. A empresa passou recentemente por uma mudança estrutural. Explique.</li> <li>3. Quais motivações levaram à essas mudanças e por quê?</li> <li>4. Como a mudança estrutural influencia a forma de trabalho da organização como um todo? Comente.</li> <li>5. De que forma a mudança estrutural influencia as suas rotinas e atividades? Comente.</li> <li>6. Quem toma/tomou as decisões referente às mudanças estrutural na empresa?</li> <li>7. Descreva como as ideias, propostas e soluções no que se refere à mudança estrutural foram geradas. De forma coletiva ou individual? Com a participação de muitas pessoas, ou encontros pequenos, com colaboradores específicos?</li> <li>8. De que forma se deu a participação dos envolvidos na geração de ideias e propostas relativas à mudanças estrutural. Por exemplo: por meio de reuniões ou online, por Skype?</li> <li>9. Como a interpretação referente à mudança estrutural foi comunicada/disseminada entre os demais colaboradores e parceiros? Por exemplo: por meio de comunicados na intranet da empresa e anúncios públicos nas redes sociais, ou por meio de apresentações em PowerPoint em conversas estratégicas de rotina.</li> <li>10. As informações comunicadas/disseminadas sobre a mudança estrutural foram suficiente para gerar entendimento sobre a mudança? Por quê?</li> <li>11. Houve alguma divergência de interpretação entre os envolvidos no que se refere aos eventos da mudança estrutural? Descreva.</li> <li>12. Como você percebeu a atitude do seu líder/equipe com relação à mudança estrutural?</li> </ol>	WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS- DOUGLAS, (2011); HAUTZ (2017); HAUTZ et al. (2017); WHITTINGTON (2019).

Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

Bárbara Zandomenico Perito

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

1. Confirmo que li que entendi o Documento de Esclarecimento deste estudo;
2. Entendo que a minha participação durante todo e qualquer procedimento da pesquisa é voluntária;
3. Eu concordo em participar do estudo;
4. Eu concordo com a gravação em áudio da entrevista;
5. Eu concordo com o uso de citações anônimas em publicações científicas a partir da minha entrevista;
6. Eu concordo que os dados fornecidos por mim podem ser utilizados em pesquisas futuras.

**Nome do participante:**

**Data:**

**Assinatura:**

**Contato para informações:**

Bárbara Zandomenico Perito - Mestranda. E-mail: [bibazp@gmail.com](mailto:bibazp@gmail.com)

Rosalia Lavarda - Orientadora - [rblavarda@gmail.com](mailto:rblavarda@gmail.com)

## APÊNDICE C – Documento de esclarecimento sobre a pesquisa

Bárbara Zandomenico Perito

### **Participante,**

you were invited to participate in a research project. Before we proceed with the research, it is important that you understand the reasons for its realization.

Please, read carefully the information to follow:

**Título do estudo:** *Sensemaking, Sensegiving* e Sociomaterialidade na perspectiva da *Open Strategizing*.

**Propósito do estudo:** analisar a influência dos aspectos da sociomaterialidade sobre o *sensemaking* e o *sensegiving* (criação de sentido em situações de mudança), considerando a perspectiva da *open strategizing*.

### **Eu preciso fazer parte da pesquisa?**

It is up to you to decide whether you want to participate in the research, being free to withdraw at any time and without giving a reason. If you decide to participate, you will be asked to sign a consent form.

### **Tudo o que for falado durante este estudo será mantido em confidencialidade?**

All information collected will be kept confidential and will be used only for the purpose of the research.

### **O que acontecerá com os resultados da pesquisa?**

The results of the research will be used in the research project and in publications resulting from it.

**Obrigada pela atenção e disponibilidade.**

### **Contato para informações:**

Bárbara Zandomenico Perito - Mestranda. E-mail: [bibazp@gmail.com](mailto:bibazp@gmail.com)

Rosalia Lavarda - Orientadora - [rblavarda@gmail.com](mailto:rblavarda@gmail.com)